

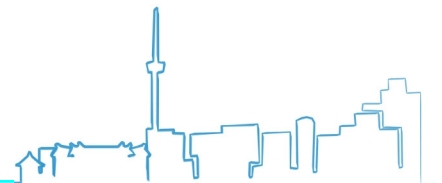
國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：孫本初 先生

司法矯正機關會計人員角色衝突之研究

研究生：邱錦城 撰

中華民國九十九年六月





國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

司法矯正機關會計人員角色衝突之研究

研 究 生：邱錦城 撰

指導教授：孫本初 先生

中華民國九十九年六月

國立臺東大學

學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班

本班 邱錦城 君

所提之論文 司法矯正機關會計人員角色衝突之研究

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

侯松茂

(學位考試委員會主席)

侯松茂

李玉芬

孫本初

孫本初

(指導教授)

論文學位考試日期：99年6月6日

國立臺東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，正本送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所 _____ 組 98 學年度第二學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：司法矯正機關會計人員角色衝突之研究

指導教授：孫本初

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：邱錦城

簽名：_____

邱錦城

中華民國 99 年 06 月 15 日



博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
公共事務管理碩士班 98 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：司法矯正機關會計人員角色衝突之研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☒	☐	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或
上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下
載或列印。

☒同意 ☐不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權
第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請
文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行
權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與
不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：孫本初 (親筆簽名)

研究生簽名：邱錦城 (親筆正楷)

學 號：3097009 (務必填寫)

日 期：中華民國 99 年 6 月 14 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲
於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2008/05/29

謝誌

踏出大學校園瞬忽二十五年，多年職場生涯，持續未間斷的進修學習機會中，台東大學研究所這二年，提供了自己有系統的悠遊知識學海和完整重新檢視自我機會。

首先要感謝指導教授孫本初老師的悉心指導，也要感謝口試委員侯松茂老師、李玉芬老師的寶貴意見，另外對於這段學習過程中的授課教授靳菱菱老師、王鴻濬老師、蔡西銘老師、夏黎明老師、鄭承昌老師、彭堅汶老師的教導，使自己獲益良多，在此也要致上由衷的敬意和謝意。

對同窗二年的好友們，我佩服大家學習意志的堅韌和執著，更高興和懷念共同相處的這段時光。而對於願意接受我打擾訪問的矯正機關會計同仁，我也要在這說聲謝謝你們，你們絕對是最棒的一個工作團隊，也必然是政府部門不可或缺的專業團隊。

最後，我要謝謝我的家人，還有一直在我身旁默默支持我的人，如果說回首檢視過往，覺得自己走的還算不錯，那除了天地的垂愛外，你們就是最主要的力量。

邱錦城 謹誌

2010 年 6 月

司法矯正機關會計人員角色衝突之研究

作者：邱錦城

國立臺東大學區域政策與發展研究所

摘 要

政府會計人員因一條鞭制度設計而具雙軌制的指揮體系，會計機構組織超然於機關之外，會計人事超然，其人員的任免、遷調、考績均不由所在機關長官辦理；會計職責（務）超然，會計人員可超然獨立行使其職務，不受任何影響。在機關中是事務及輔助的幕僚角色，所執行的是政府財務活動的規範與記載，另外也是任免機關的外派人員，因為具有雙重的角色，必須受兩個機關的管理，如果這兩個機關對他們的角色期望有所矛盾時，他們就會產生角色衝突的認知，進而可能影響組織績效。

本研究採質性的研究方法，針對司法矯正機關會計人員角色衝突問題，透過非機率抽樣之立意抽樣方式，選擇主辦及非主辦會計各 6 人進行深度訪談，分就組織、制度、個人及人際四個面向探討矯正機關會計人員所遭遇角色衝突的類型、來源與原因，並進一步瞭解其對角色衝突的看法和建議及因應方法。

依據研究分析結果，本研究提出建議如下，以為主管機關及會計人員之參考。

壹、對主管機關之建議

- 一、合理檢討各類表報填製及用印核章，簡化作業程序。
- 二、利用首長或業務人員研習訓練機會，加強財務法令宣導及教育。
- 三、增加會計人員業務及其它心理、情緒及衝突管理等教育訓練。
- 四、檢討修訂或建議行政院主計處修訂相關會計法規，明確各項支用規範及權責分工。

貳、對會計人員之建議

- 一、建立機關財務支用或預算執行之標準作業流程。
- 二、加強機關財務責任及健全財務相關法令之宣導及教育。
- 三、增進自我本職學能法令素養，充實會計專業知能。
- 四、加強溝通技巧與協調能力，堅持專業性。
- 五、增進品性及道德修養，以身作則。

關鍵詞：矯正機關、會計人員、角色衝突

A Research on Role Conflicting of Accounting Personnel in Correctional Institutions of Department of Justice

Jiin-Cherng Chiou

Institute of Regional Policy and Development

National Taitung University

Abstract

Governmental accounting personnel are under a binary commanding system due to the one-whip systematic design. The accounting office of any governmental institution is independent of the institution. Employment, job transfer and job evaluation of accounting personnel are not under the supervision of institutional chief. Accounting personnel work independently without interference from the institution. Accounting personnel play an administrative and an assistant role in the institution; they are responsible for regulation and recording for financial affairs of the government. At the same time, they are also the expatriate staff of the ministry of accounting. Because of their double identities, accounting personnel are under two separate administrations. If their roles are contradicted under two administrations, role conflicting emerges and organizational performance may be affected.

In this research, the qualitative research method is utilized to focus on role conflicting of accounting personnel in correctional institutions. Throughout judgment sampling of non-probability sampling method, six chief accountants and six non-chief accountants are selected for in depth interview. Types, sources and reasons of role conflicting of accounting personnel in correctional institutions are discussed on four dimensions: organizational, regulatory, personal and interpersonal, in order to understand role conflicting and obtain further suggestions and solutions.

Based on the results of the analysis, this research provides suggestions for the ministry of accounting and accounting personnel as follows:

1. Suggestions for the ministry of accounting
 - (a) Legitimate reviews on every form filling and stamping, and simplify the process.
 - (b) Enhance regulatory propagation and education during the time of chief or personnel training.

- (c) Promote accounting personnel trainings such as psychological, emotional and conflicting management.
 - (d) Review revisions of accounting regulation or suggest the ministry of accounting to promote revision for clear expending regulations and job responsibilities.
2. Suggestions for accounting personnel
- (a) Establish standard operating procedures for financial expending and budgets of the institution.
 - (b) Enhance regulatory propagation and education for financial responsibilities and financial integrity of the institution.
 - (c) Increase accounting laws and professional knowledge.
 - (d) Strengthen communicating skill and insist on accurate professionalism.
 - (e) Promote ethic and morality at work and set an superior example.

Keywords: correctional institution, accounting personnel, role conflicting

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	2
第三節 研究範圍與限制	3
第四節 研究流程與章節安排	4
第五節 重要名詞解釋	6
第二章 文獻探討	8
第一節 角色相關理論之探討	8
第二節 衝突相關理論之探討	10
第三節 角色衝突相關理論之探討	15
第四節 角色衝突相關之研究	21
第五節 我國主計制度之探討	25
第三章 研究設計	29
第一節 研究架構	29
第二節 研究方法	30
第三節 研究工具	32
第四節 研究信度與效度	33
第五節 資料分析與結果呈現	35

第六節 研究倫理.....	36
第四章 研究結果分析	38
第一節 矯正機關會計人員角色與功能.....	38
第二節 矯正機關會計人員角色衝突因素.....	41
第三節 矯正機關會計人員角色衝突內涵.....	54
第四節 矯正機關會計人員角色衝突之影響.....	62
第五節 矯正機關會計人員角色衝突因應方式.....	66
第五章 結論與建議.....	71
第一節 研究發現.....	71
第二節 建議.....	79
參考文獻	82
附 錄	86
附錄一 訪談大綱.....	86
附錄二 訪談紀錄.....	88

表 次

表 2-1 政府會計人員角色衝突相關論文研究一覽表.....	21-24
表 3-1 訪談對象及代碼一覽表.....	30-31
表 3-2 專家學者名單一覽表.....	33



圖 次

圖 1-1 研究流程圖.....	5
圖 2-1 衝突的過程.....	13
圖 2-2 角色衝突的模式.....	19
圖 2-3 社會系統要素圖.....	20
圖 3-1 研究架構圖.....	29



第一章 緒 論

本研究旨在探討角色衝突對矯正機關會計人員個人及機關的影響，並就其負面影響尋求解決之建議及方法，冀能提供主管機關及政府會計人員於制定各項會計法令及決策或執行相關會計工作之參考，本章就研究背景與動機、研究目的與待答問題、研究範圍與限制、研究流程與章節安排、重要名詞解釋等分五節加以說明，俾為後續研究之依據。

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

生活在這大千世界每個人都有自己的角色，無論是在家庭、工作或和他人的互動皆然，多元化的社會、複雜化的組織，每個人的角色似乎也更加多元和沈重。而因為多元和複雜，所以衝突和對立情形普遍存在，發生的機會亦較以往為多。台灣社會隨著解嚴及民主化的推展，衝突情形可謂無處不在，當我們每天打開電視，翻開報紙，從國家與國家到個人對個人，從國會殿堂到泛泛家庭，不時可見衝突場面和情景發生，也告訴了我們一個事實：在人的世界裏，衝突是無所不在，無時不生的（吳復新等，2002：199）。

衝突隨時存在我們周遭，但衝突的議題卻似乎並沒有得到應有的重視。既然衝突現象一直存在我們社會的各個層面，就應該正視它，進行深入的理解，也許，能夠提供處理衝突相關問題更多可行的方式（鄭伯壠等，2003：309-310）。公務組織體系亦然，Nicholas Henry 認為組織的型態可分為許多種，其中一種組織對人的影響特別明顯，我們稱這種組織為「集體機構」；例如監獄（蕭全政等譯，2003：197）。對工作於「對人的影響特別明顯地方」的政府會計人員而言，面對自己日趨多元的角色，如何將個人在組織中的角色衝突轉化為正向功能，讓自己在工作上能確實做到有效管控預算，協助機關業務推行，這是相當值得研究的問題。

二、研究動機

近年來我國民主政治腳步日趨成熟，從中央到地方政黨執政更迭已不是新鮮事，具事務官身份的公務人員本「依法行政」原則辦理公務原屬天經地義，但許多機關首長為求個人政績或圖方便及其他目的，對業務承辦人員之要求時有遊走於法律邊緣情形，稍一不慎即有違法情事發生。政府機關諸多財務弊案發生，在媒體中出現不少的政府會計人員以證人身份出庭，政府會計人員為公務體系之一員，職司內部審核工作，何以會在這些弊案中出現，他的角色、功能為何？在機關和長官、同儕間，或甚至於社會期望中是否有衝突存在？此為身為政府會計人員一員的研究者撰寫本研究動機之一。

主計機構在管理上採「一條鞭」方式，而指揮採「雙軌」（服務所在機關、所屬主計機構）制度。依「主計機構人員設置管理條例」第 23 條規定，主計人員既直屬各所轄上級主計機構；同時也受服務所在機關長官之指揮。「會計法」第 99 條規定：「各機關主辦會計人員，對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官。前項不合法之行爲，由於該機關主管長官之命令者，應以書面聲明異議；如不接受時，應報告該機關之主管上級機關長官與其主辦會計人員或主計機關。不爲前二項之異議及報告時，關於不合法行爲之責任，主辦會計人員應連帶負之」，可知會計人員除面臨二種指揮系統和組織目標並肩負內部審核責任外，也必須協助機關依法執行預算、有效協助業務推行，所面對的不同期望不但會計人員時感壓力，機關長官、同事也常認爲會計人員是「絆腳石」、「死腦袋」、「拿著雞毛當令箭」、不知「權宜變通」，前述制度等因素是否造成會計人員角色衝突，此爲本研究動機之二。

「財政爲庶政之母」。財政是政府的中心，如同石油之於運輸產業，沒有它幾乎無事能成（孫本初，2009：247）。依我國憲法規定，財務行政機關主要分爲立法、行政與監察三部分，在財務聯綜組織中財政部掌理國庫收支及財物調度，審計部負責預算及財務審計，中央銀行負責辦理現金收納及財物保管，行政院主計處則是掌理預算編審控制與會計，現代化的政府是以服務爲本的政府，一切講究效率，人力已超越設備，軟實力更已超越硬實力，首長要求預算能靈活運用，業務單位著眼於計畫執行，各方不同的角色期望，身爲政府團隊一份子的會計人員如何找出衝突癥結，並進而提出改善因應之道，以提昇政府施政效能、服務民眾，此爲本研究動機之三。

第二節 研究目的與待答問題

一、研究目的

綜合前節所述研究動機，本研究希望藉此研究達到下列目的：

- （一）探討特殊雙軌制下的政府會計人員角色與功能。
- （二）從組織結構、法規制度、個人及人際因素，探討政府會計人員所遭遇的角色衝突類型及來源。
- （三）探討政府會計人員角色衝突對機關及個人的影響及因應之道。

二、待答問題

就上述研究目的，本研究所欲探討問題如下：

- （一）矯正機關會計人員角色與功能爲何？
- （二）矯正機關會計人員角色衝突之因素（組織、制度、個人、人際）爲何？。
- （三）矯正機關會計人員角色衝突之內涵（類型、來源）爲何？
- （四）矯正機關會計人員角色衝突對機關及個人之影響爲何？

(五) 矯正機關會計人員角色衝突的因應解決之道為何？

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

(一) 就研究對象而言

本研究係以依「法務部組織法」及相關組織條例、通則之監獄、少年輔育院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所等犯罪矯正機關會計人員為研究對象。

(二)、就研究內容而言

本研究主要係探討政府機關會計人員角色衝突的原因而後研提改善建議，並以司法矯正機關會計人員為探討對象，在配合研究目的下，本研究之研究內容如下：一、冀由文獻回顧與整理，對角色、衝突、角色衝突及我國主計制度有所瞭解。二、藉由深入訪談方式，希望能針對組織、制度、個人及人際四個面向探討會計人員角色衝突的原因和瞭解其對角色衝突的看法和建議，期能找出角色衝突的原因和因應方式。

二、研究限制

本研究雖然在資料蒐集分析及研究實施過程所遭遇各種困難儘量克服，但仍有下列研究對象、方法及推論上的可能限制：

(一) 研究對象

本研究對象為司法矯正機關會計人員，受限於時間、人力等因素無法做全面性訪談或集中訪談，研究結果也可能無法完全推論到地方政府主計及會計人員、中央各部會或國營事業會計人員。

(二) 研究方法

本研究係以深度訪談方式實施，無法避免受訪者因個人主觀意識及與機關長官同僚關係，或因問題敏感而有所保留。

(三) 推論上的限制

本研究只訪談司法矯正機關會計人員，未訪談其它司法機關會計人員或其他政府機關會計人員，因母體數不多，對最後研究推論恐有難臻完善之憾。

第四節 研究流程與章節安排

一、研究流程

本研究的流程係先依研究動機與目的建構問題及確認研究主題，再經由相關文獻蒐集與檢閱，整理與分析，作為本次研究之理論基礎。於完成研究設計並預擬研究進度後，進行訪談大綱設計與受訪對象之洽商，而後進行深入之質性訪談。再將訪談資料作整理與分析，以求訪談結果之真實呈現，最後則是將結果做成結論與建議，提供相關單位與人員參考，本研究之研究流程如圖 1-1：



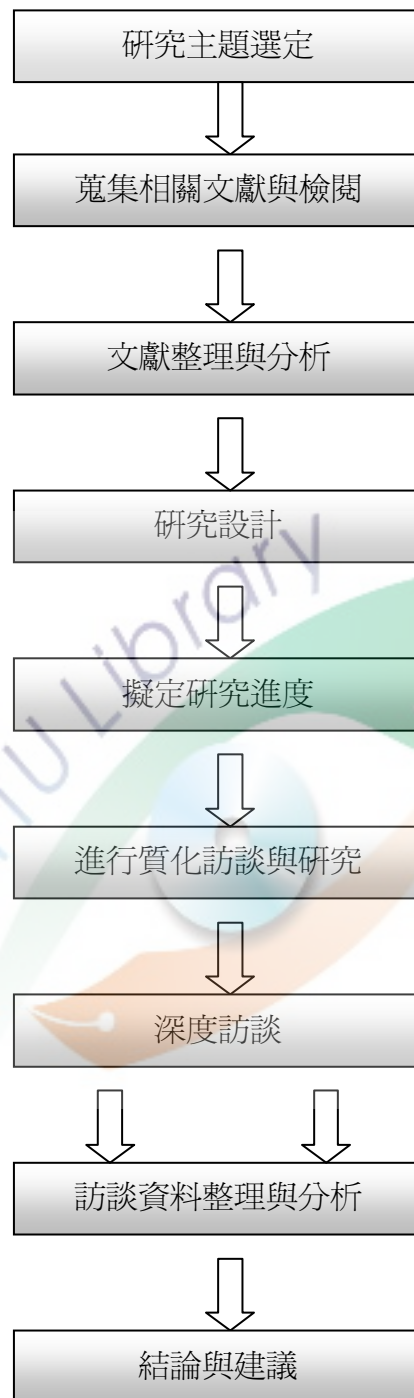


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：研究者繪製

二、章節安排

本研究論文共分爲五章，茲分述各章重點如下：

第一章緒論：說明本研究之背景與動機、研究目的及待答問題、研究範圍與限制、研究流程及各章節安排情形，另對於重要名詞作定義詮釋。

第二章文獻探討：蒐集與本研究相關文獻，包括中外書籍、學術、期刊論文及相關機關網頁公佈資訊等，以爲本文研究論述之理論基礎，另對我國主計制度之闡明，目的乃在探索何以會計人員在此制度下，較易發生角色衝突情形。

第三章研究設計：包括研究架構、研究方法與工具、研究信度與效度、資料分析與結果呈現，最後則是研究倫理。

第四章研究結果分析與討論：以文獻探討法、深度訪談法所獲得資料整理分析說明矯正機關會計人員角色功能、角色衝突因素、角色衝突內涵、角色衝突影響及因應方式。

第五章結論與建議：針對研究發現作綜合性結論，並提出具體建議，供政府會計人員及相關機關參考。

第五節 重要名詞解釋

本節中將對本研究重要的概念進行定義與解釋，分述如下：

一、矯正機關

係指依「法務部組織法」及相關組織條例、通則之監獄、少年輔育院、技能訓練所、矯正學校、看守所、少年觀護所及戒治所等七十八個犯罪矯正機關。

- (一) 監獄：執行經刑事判決確定的受刑人。
- (二) 少年輔育院：收容經少年法庭裁處感化教育的少年。
- (三) 技能訓練所：收容強制作工作受處分人(如慣竊)及受感訓處分人(流氓)。
- (四) 看守所：羈押偵破或審判中的刑事被告。
- (五) 少年觀護所：收容調查、偵查及審判中的未滿十八歲少年。
- (六) 戒治所：受戒治人之心理輔導、階段性處遇。
- (七) 矯正學校：少年徒刑、拘役及感化教育受處分人。

二、會計人員

依照會計法及「主計機構人員設置管理條例」規定，於各級政府、公務機關、公立學校、公有營業及公有事業機關主計機構內辦理歲計、會計事務之人員。

三、角色衝突

個人在社會的不同群體中所處的地位不同，往往需要同時扮演多重的角色，當這些角色與個人的期望或角色彼此間發生衝突，無法取得一致時，就會出現角色衝突。



第二章 文獻探討

本章共分五節，第一節介紹與本研究有關的角色理論及其意涵；第二節說明衝突理論及其思想的演進，第三節探討角色衝突相關理論；第四節檢閱相關研究和文獻；第五節則將我國主計制度作一闡明。

第一節 角色相關理論之探討

一、角色之定義

英國莎士比亞在皆大歡喜名句中寫道「世界是一個大舞台，所有的男人女人都是舞台上的演員，有時上台有時下台，一個人同時扮演許多角色」，生動的描述了角色這個名詞。「角色」概念起源於一九二〇年代末期至一九三〇年代初期，而對角色理論的研究亦有相當長遠的歷史，後來也應用在社會心理學以及行為科學的研究。現就學者對角色的相關定義分述如下：（引自陳釗文，2005：25-29）

- （一）Ritze（1976：408）指出「角色是指在某社會單位中，對佔有某種職位的人一組行為期望」。
- （二）Sarbin（1968：546）則從行為的觀點出發，認為「角色是對據有某一社會地位或身份者所期望的行為」。
- （三）Katz 與 Kahn（1979：186）將角色定義為「描述某既定位置佔有者的特定行為模式」。後更進一步把組織中的角色定義為「人們在既定的功能關係上所必須標準化的行為模式」。
- （四）社會學辭典（戴維·賈里與戴維·茱莉亞，1995：579）認為「角色」是相對標準化的社會地位，其中包含個人被期望或被鼓勵實現的特定權利與義務。
- （五）社會心理學辭典（時蓉華，1988：71-72）對「角色」的定義是：個人一定社會關係中佔有的地位（或職務）及其規定的行為模式。
- （六）心裡學者張春興（1992）認為「角色」一詞的意義包含個人在社會組織或社會團體活動中被賦予的身份、地位，及隨著該身份地位所應分擔的任務或遵守的規範，也就是個人角色應具有的行為模式，亦即社會對每一種角色所賦予的某些期待性的行為特徵。
- （七）國內研究者王瑞祺（2001）認為「角色」的意涵詮釋不脫兩範疇，其一是靜態的地位期待，其二是動態的行為規範。並進而提出「角色」的概念性定義為「在特定的情境下，對他人賦予的身份、地位或職務予以主觀的認知調和後，所表現的外在行為」。
- （八）錢美蘭（2001）認為「角色」是指個人在社會和團體中所佔有的身份或地位，相對應於這身份、地位，就會有一些角色期待與符合這些期待必須遵

守的行為相伴而來。

(九) 陳釗文(2005)定義「角色」為在社會系統中，個人因為特定的職務、地位、身份的賦予，而被期待應有的行為表現。這種行為表現同時受到個人與他人的心理認知，從而作為期待個人行為表現的參照標準。

另外薛芝蕙(2006)則是將「角色」定義為在特定的情境下，對他人賦予的身份、地位或職務予以主觀認知調和後，所表現的外在行為。綜而言之，無論是從社會心理學或社會學的角度而言，皆一致認為角色的意義就是個人在社會組織中被賦予的身份、地位，及因該身份地位所被賦予應具有的行為規範模式。而若單從社會學的角度來說，角色可說是地位、期望和行為的一種互動社會表象，其中除了外在的期待行為外，個人內在的心理認知也是一個重要表徵，基此，本研究定義「角色」為：「個人內在自我認知定位和環境外在期待的行為表現」。

二、角色相關概念

(一) 角色認同 (role identity)

個人的態度和實際行為能與角色一致，就構成了角色認同。當人們發現情境及其要求起了明顯的變化時，他們有迅速變換角色的能力(李青芬等譯，2002：249)。簡單的說就是個人對自己角色認知與外在表現一致之意。另亦有學者解釋角色認同，就是成員採取與角色相符的態度與行為之謂(林欽榮，2003：230)。

(二) 角色知覺 (role perception)

一個人對自己在某特定場合中應該如何表現的看法，是為角色知覺。由於有此知覺，我們自會表現出相對應的行為(李青芬等譯，2002：249)。也就是一種個人因為自己的角色而自認應表現的行為知覺。亦有學者認為乃成員在群體中扮演某種角色，而自認為應表現何種行為的觀點(林欽榮，2003：230)。

(三) 角色期望 (role expectation)

可定義為，別人認為你在某特定場合中，應該有何種行為表現(李青芬等譯，2002：249)。又可稱為角色期待，角色期待為群體其他成員期望某成員表現的行為(林欽榮，民 2003：230)。

(四) 角色衝突 (role conflict)

當個體面對分歧的角色期望時，就會產生角色衝突。意指個體發現到，要順從某一個角色的要求時，就很難同時順從另一角色的要求。嚴重時，則造成兩個或更多個角色期望相互衝突的情況(李青芬等譯，2002：250)。另有學者認為角色衝突，乃為個體面臨著不同的角色期望，而各項期待相互矛盾的狀態(林欽榮，2003：230)。

（五）角色模糊（role ambiguity）

亦可稱為角色不確定或角色混淆、角色曖昧，主要由於工作者對於其職責與權力缺乏明確的授權或指引，而使個人無法獲得清晰的角色期望，以致不能適當的執行角色行為的現象（Kahn, 1964：21）。遭遇角色衝突的人對他人的期待相當清楚，只是在處理角色需要時發生問題；但是角色混淆者則是「焦點人物無法理解他人對他的期待、或是不懂得期待的訊息，原因是訊息不足或是未接到訊息」（陳素勤譯，2001：392）。

（六）角色超載（role load）

角色傳送者所傳送的期望，有時期望過高，超出角色接受者的能力所能負擔，因而引起衝突（姜占魁，1989：346）。而根據組織心理學家 Edgar Scheun 的解釋，角色超載的發生是在「角色傳達者對焦點人物的期望過高，超過焦點人物能力所及時」（陳素勤譯，2001：392）。簡單的說就是指他人對某人的期望超過某人的能力範圍謂之。

第二節 衝突相關理論之探討

一、衝突的定義

組織乃是一群人為達到相同目的所做整體活動的一種安排；換言之，組織乃是由於人員的交互行為所構成的一個系統。在人與人的交互行為中，由於態度、思想、觀念、價值或者利益等的不同，人與人之間的衝突乃成為必然的現象。有關衝突的定義亦可謂琳琅滿目，今列舉整理部份學者看法如下：

- （一）吳秉恩、（1993：397）認為衝突本質上是「知覺」的問題，一方面可能產生明顯地「外顯反應」，另方面則可能係存在內心之「意欲企圖」。
- （二）張金鑑教授（1902~1988）認為衝突是兩個以及兩個以上的角色（包括個人和團體的）或兩個以及兩個以上的人格（包括自然人與法人），因意識、目標、利益的不一致，所引起的思想矛盾、語文攻訐、權利爭奪及行為爭鬥。（引自吳定等、2000：514-515）
- （三）張春興（1998：145）說明衝突一詞係一、指同時出現二個（或數個）彼此對立或互不相同的衝動、動機、欲望或目標時，個體無法之均獲滿足，但又不願將其中部分放棄的心理失衡現象，稱為衝突；二、因動機或欲望不能並存，個體不能從而得到滿足時，所形成的左右為難或進退維谷的心理困境，稱為衝突；三、是人與人之間彼此意見不和甚至動武打鬥的情事，也稱衝突。（引自吳復新等，2002：199-200）
- （四）薛芝蕙（2006：10-11）認為衝突是一個情境，在其中兩個或兩個以上的個人或團體，知覺到雙方在目標上的不一致或權力、利益上的不公平，彼此

產生敵對的情緒或行爲的一種互動歷程，衝突對組織與個人並非是絕對負面的影響。

(五) 劉玉玲 (2001: 246) 指出衝突是一項心理學術語，係指由兩個或更多不能一起解決的強烈動機引發的一種明顯行爲。當個人或團體感知的需要，個人的或群體的需要已經受到或即將遭到阻礙時，就會產生這種現象。

(六) 聶爾森與奎克指出衝突代表任何一種情境 (situation) 在這種情境裏，不相容的目標、態度、情感或行爲導致二造或更多方面之間的扞格或對抗 (Nelson & Quick, 2002: 422 轉引自吳復新等, 2002: 200)。

(七) Coser (1956: 20) 認為衝突與合作並非截然兩分，而是社會化的一種形式。

(八) Pruitt 和 Rubin (1986: 4) 把衝突定義為是價值觀相左，導致看法不一致。

學者吳定等 (2000: 515) 另指出衝突具有四項要素：

- (一) 衝突的主體：此即敵對者 (opponent) 的雙方。衝突必定是兩個敵對者所引起的。
- (二) 衝突的客體：此即構成衝突的對象或實體。事出必有因，無風不起浪。衝突的發生，必因敵對者雙方有所爭執、爭論、爭奪及爭鬥的對象不外乎思想、目標及利益。
- (三) 衝突的活動：衝突的結果必有實際的活動發生，此即抗爭活動。而活動則可以有形的、無形的、直接的或是間接的。
- (四) 交互行爲：衝突之產生必然由於彼此之間有交互行爲，若彼此之間根本沒有接觸，則自然不會產生衝突。

綜合以上學者觀點可知衝突可能是外顯的，也可能是內隱的，它包含有主、客體和實際活動及接觸的交互行爲存在。本研究則定義衝突是「社會化過程中有互動的個人或團體，因為彼此的目標或價值不一致，所產生心理或行爲對立的互動過程」。

二、衝突相關理論

(一) 衝突觀念演變

衝突在團體或組織中的角色，學者們的看法從開始主張衝突應加以規避一直到主張某些衝突有助提升團體績效，亦即不是只有簡單互相對立，衝突哲學的思想從否定到肯定它的正面功能，可從三種觀點分述如下：(李青芬等譯，2000: 420-421)

- 1、衝突的傳統觀點 (traditional view of conflict)：在 1930 至 1940 年代之間相當盛行。當時衝突被視為一種團體機能異常的結果，乃導因於不良的溝通、成員之間缺乏坦誠與信任，以及經理人對員工的需求與期望沒有做適當的回應等。認為所有衝突都是不好的觀點，對於觀察人們為何會產生衝突行爲，提供了簡潔的方法。既然所有的衝突皆應避免，那我們只需把注意力集中在衝

突的起因，同時糾正衝突的破壞性上，就可以增進團體和組織的績效。雖然目前已有不少研究報告提供強而有力的證據，駁斥所謂減少衝突即可提高團體績效的論調，但是仍有許多人使用這個過時的標準來看待衝突。

- 2、衝突的人類關係觀點（**human relations of conflict**）：在 1940 年代後期至 1970 年代中期，支配著有關衝突的理論。係主張衝突在所有團體及組織中是自然發生的現象。既然衝突是不可避免的，所以人類關係學派倡導何不接受衝突，並將衝突的存在合理化；衝突無法被消弭，甚至有時衝突對團體績效有所助益。
- 3、衝突的互動觀點（**interactionist view of conflict**）：1970 年代以後則鼓勵衝突，因為一個和睦、平靜、安定的團體，可能變得靜止、冷漠，且對改革與創新需求無動於衷。因此互動論的主要貢獻在於其鼓勵團體領導者要維持衝突的最低水準－保持足夠的團體活力、自我批評反省及創造力

我國學者吳定等則另將此三觀點整理如下：（吳定等，2000：516）

- 1、傳統學派看法：自 19 世紀初至 1940 年中葉止，管理學界的觀點認為衝突是有組織性的，故必須設法加以減少或消除。
- 2、行為學派看法：自 1940 年代至 1970 年代止，管理學界已認為衝突是組織運作時所不可避免的現象，故對於衝突應設法加以解決，同時也偶而鼓吹透過衝突的解決來增進組織的效能。
- 3、互動學派看法：自 1970 年代以後，產生此派的看法。他們的主張是：
 - （1）承認衝突的絕對必要性。
 - （2）公然鼓勵反對。
 - （3）認為衝突管理應包括衝突的刺激及解決的方法兩者。
 - （4）認為衝突管理乃是全體主管人員的主要責任。

（二）衝突的過程

已故的美國伊利諾大學（香檳校區）企管研究所教授龐第（1938-1987）提出了他對於衝突過程的看法，認為衝突是一種動態的過程，它涵蓋五個主要的階段（吳復新等，2002：206-207）：

- 1、潛伏的衝突（Latent Conflict）（第一階段）：在此階段，事實上，衝突並未發生，只是某些衝突的潛在原因可能已經開始醞釀。
- 2、覺知的衝突（Perceived Conflict）（第二階段）：當一方知覺到其目標正被他方之行動阻撓時，衝突可說即進入此一階段。換言之，雙方皆知道衝突的存在。
- 3、感知的衝突（Felt Conflict）（第三階段）：衝突如果進入了此階段，即表示情況已惡化，此時雙方已彼此懷有惡感，不僅形成「我們－他們」的對立態度，而且可能互相怪罪對方。
- 4、公然的衝突（Manifest Conflict）（第四階段）：至此階段，雙方的衝突可說已公然爆發出來。此時任何一方都在從事一些足以傷害對方以及阻撓對方目

標的行為。

- 5、衝突的餘波 (Conflict Aftermath) (第五階段)：衝突遲早會獲得解決的，其方法自然是不一而足——有人被開革、記過或調職，或者某一部門被裁併，或者組織做了一次大規模的改組，甚至是整個組織陪葬下去。無論結果是什麼，可以確定的是，衝突會在另外的場合再起。換言之，每一個衝突的戲碼 (episode) 都會留下一個衝突的餘波，影響雙方對下一個衝突的認知與因應的方式。

Stephen P. Robbins 也指出衝突的過程 (conflict process) 可分為五個階段：潛在對立不相容、認知與個人介入、意圖、行為以及結果等階段，此過程如圖 2-1 所示。

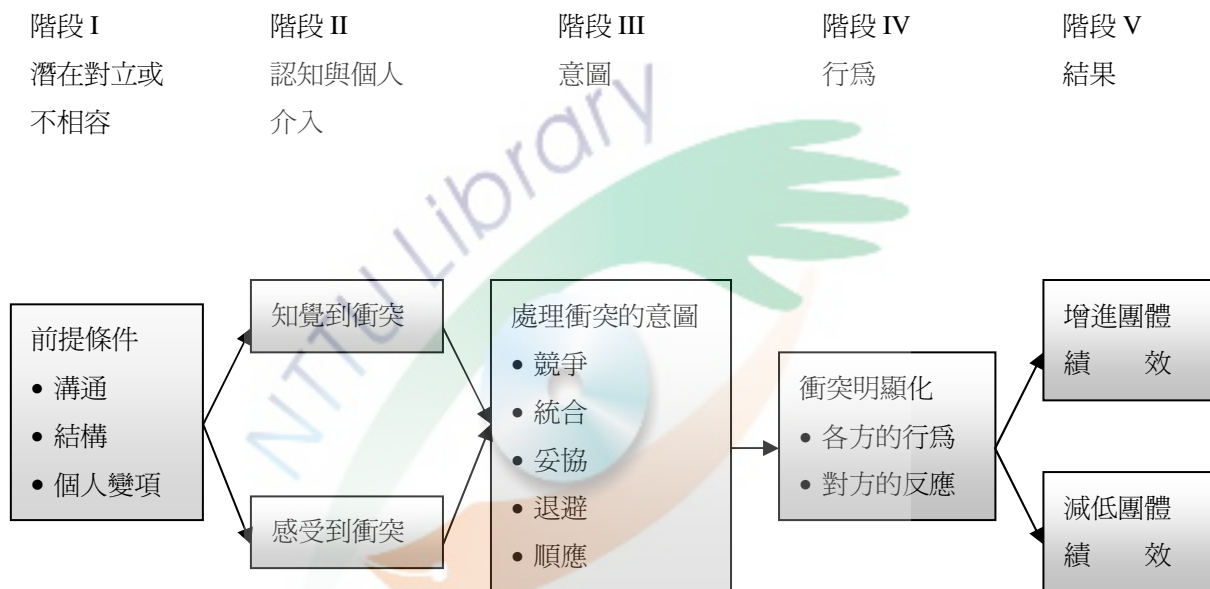


圖 2-1 衝突的過程

資料來源：李青芬等譯，2002：頁 422

國內學者彭懷恩、陳思澤將機關組織內專業人員與一般人員衝突過程分為五個時期：

- 1.潛伏期：即組織內存在著許多可能導致衝突的條件，諸如升遷、調職、待遇之不公平、權利與義務之不平衡等。
- 2.知覺期：即在陷入雙方之衝突，均已意識到且知覺到衝突的存在。
- 3.感知期：雙方不僅已意識到衝突，且已知其不可避免，隨時準備衝突之來臨。
- 4.發生衝突行為期：即實際發衝突行為，可能具有各種不同的形式，如人格特性、價值取向、利益等之不同所使然。
- 5.衝突後所留下的局面：衝突發生之後，可能雙方均受創傷，如創傷過重，日後衝突可能再現。

綜合探討國內外學者對衝突的過程看法可發現大同小異，只是文字辭意表達或有不同，整理歸納就是潛伏、知覺、感知、意圖（處理衝突）、衝突而後就是結果等六個階段。

（三）衝突的原因

學者余朝權（2002：192-198）引述心理學家 Miles 的觀點，認為組織之所以會發生衝突現象，乃是根源於分工和授權方式。由於分工的結果，形成組織結構的差異；由於授權的結果，使組織頒訂了各項制度，如考績制度、資源分配制度、人員運用制度等。這些制度加上結構差異，就構成了衝突的原因。但是這只能顯示衝突的遠因，而未述明真正衝突的原因。衝突的原因，大致可分成九大類：

- 1、任務相依
指群體之間必相互合作，才能達成目標。
- 2、地位不符
意指個人或單位所擔任的工作任務，與其在公司內的地位不相配合。
- 3、責任不明
責任不明是衝突的主因之一。某件事涉及利益及權力；責任、負擔等都會產生衝突。
- 4、共同資源
在組織內，由於資源有限，各方都想爭取更多資源，就形成衝突。
- 5、目標差異
生產、行銷、財務等單位，都有各自的目標需要達成。當這些目標彼此有差異時，衝突自然會發生。
- 6、單位差異
包括結構上的差異，和對人際關係、時間等問題的取向上差異。
- 7、績效標準與報酬制度差異
直線作業單位如業務部和生產部，可按銷量、產量來訂定明確的獎金制，而其他幕僚單位則很難訂定獎金制，有些廠內工程人員尚可按工廠總產量來訂

績效標準及獎金制，但會計、人事等單位就無法依樣畫葫蘆。由於有些單位有獎金，有些則無，衝突情形就很容易出現。

8、個人特質差異

員工個人的個性、需求互有不同，對公司的期望也就不一，彼此之間因個性不合、期望不同而產生衝突現象，自亦難免。

9、溝通不良

溝通不良，使得溝通的雙方誤解了對方的意思，也很容易造成衝突。

如果從公部門的角度來探討，政府會計人員既屬機關專業幕僚，而政府機關幕僚人員和業務單位何以會發生衝突？原因就在於傳統權力觀念已改變，幕僚部門也與業務部門一樣漸漸享有了權力，而一般係經由優越的表達力、靠技術能力、依特殊身分、經由制裁還有就是業務人員的缺失等五種途徑獲致權力。這些情形使得業務部門與幕僚部門的原始關係產生了改變而趨於混淆，二者衝突現象也就勢所難免。衝突原因可從組織結構三方面，加以說明（吳定等，2000：530-531）：

1、功能分化的差異

就機關組織業務單位與幕僚單位間的原始關係可知，幕僚與業務乃各自發展出他們本身的工作類型及心理過程，造成所謂的偏差，使得此二團體難以和諧共處。

2、服務變成控制

機關業務成長且複雜後，機關主管不得不授權於下屬，但卻又怕完全失去控制，而機關組織中只有幕僚可以不依賴權威而能保證下屬循規蹈矩，因此首長們都喜歡利用幕僚協助他去擬定政策及控制下屬。

3、幕僚對首長的主動爭取

幕僚人員每樂於擔負首長所付託之任務，因為他們可以利用此機會打進最高層級的圈子裡去，而開始與業務人員擔負同等的功能。

綜合以上學者觀點可知，組織衝突的原因第一就是溝通不良或缺乏溝通，導至雙方共識與認知無法建立。第二就是權力與利益分配不均，引起部門間或員工間的不平。第三為主管個人的差異，主管可能因為教育背景、個人性格或價值觀不同，自然在溝通過程中，反映出不同的見解和立場。第四則是本位主義，只想做好自己的事，不管別人家裡瓦上霜的心理。第五為組織職掌、權責、指揮等制度系統未明確。最後的原因就是資源分配不均，當財務、人力或物力等資源分配不均時，自然會令員工或部門不平，衝突於是產生。

第三節 角色衝突相關理論之探討

一、角色衝突的定義

因為不同的個人在社會的不同團體中所處地位不同，往往需要同時扮演多重的角色，當這些角色與個人或其他人的期望發生衝突，無法取得一致時，就會出

現角色衝突。其概念可由角色理論中的結構功能論及互動論的觀點來分析：

（一）結構功能論

由鉅觀的角度認為角色衝突的發生，主要是由於結構中有相互衝突的地位，這些地位連結著某些特定又不易改變或修正的角色期望與規範。為了維持整個結構的均衡與穩定，避免社會系統失去功用，每個角色都必須發揮適當的功能，而角色衝突乃從此運作過程中產生（Parsons，1961）。

（二）互動論

由微觀的角度分析角色衝突。認為外在的角色規範與角色期望並非直接、完全地對個人產生影響，因為每個人對於相同的規範及期望的解釋、理解程度以致於表現出的行為均不盡相同。因此，唯有經由個人對規範、期望的主觀瞭解後，表現出角色行為，再由他人對該角色行為產生反應，回饋給當事人，才會對個人產生重大的影響，當個人不同意他人對角色的期望行為時，則可能產生角色衝突（Goffman，1959）。

另外，整理學者們對角色衝突的定義如下：

（一）姜占魁（1989：344）所謂角色衝突，乃是兩個以上的角色期望彼此發生衝突時而引起的。在這種情況下，如順從一個角色期望，必然違背其他角色期望

（二）時蓉華（1988：73）角色衝突乃個人的能力無法達成各類角色期望，所造成個人內心的壓力或情緒的困擾。其內涵有三：一是角色衝突的原因乃因個人能力不足，此處的能力是廣義的。其次角色衝突是無法達成各類角色期望所造成的。最後是角色衝突所造成的影響會造成個人內心的壓力或情緒困擾。

（三）林清江（1971：51）認為角色衝突是在角色背景中，社會上不同的組成份子對角色期望不同，所引起的個人角色緊張狀態。

（四）劉玉玲（2001：118）當個體無法同時滿足各種角色的要求時，會造成角色的衝突。換句話說，角色衝突出現在個體發現自己如果順從某個角色的要求，就很難順從另一個角色的要求。

（五）吳復新等（2002：202-203）指出通常，一個人在社會上必須扮演多種不同的角色，而這些角色間卻常有互相衝突的情況發生，最常見的角色衝突有角色內的衝突、角色間的衝突和傳送者間的衝突。

（六）（李青芬等譯，2002：250）則認為當個體面對分歧的角色期望時，就會產生角色衝突。意指個體發現到，要順從某一個角色的要求時，就很難同時順從另一角色要求。嚴重時，則造成兩個或更多個角色期望相互衝突的情況。

（七）張春興（1989：566）從角色扮演的角度分析，則認為角色衝突乃個人在生活中角色扮演上，所遭遇到顧此失彼的心理困境。

（八）Woodward（1972：175）定義角色衝突是個體對其角色行為難以選擇，以致於在內心產生一種混亂，緊張，敵視及不確定的感覺。

溫秀梅（2007：21）認為角色衝突的內涵有三部分，一是角色衝突的原因乃因個人能力不足，此能力是廣義的定義；二是角色衝突是無法達成各類角色期望所造成；三是角色衝突的影響會造成個人內心的壓力或情緒的困擾。其實綜合分析學者們的觀點可知角色衝突就是個人、角色、自我認知和外在期待等四元素，其催化因素就是不一致。因此本研究定義角色衝突為「個體在社會系統中扮演各種角色，個人內在自我認知定位和環境外在期待的行為表現不一致所產生心理或行為矛盾和對立的現象」。

二、角色衝突的種類

由上述可知角色衝突定義雖琳琅滿目，但基本上大同小異，現另就角色衝突的種類歸納整理部份學者的看法如下：

（一）Kahn 等人（1964：19-21）：

1. 角色傳遞者個人內在的角色衝突。
2. 不同角色傳遞者間的衝突。
3. 個人扮演多重角色間的衝突。
4. 外在角色要求與個人之間的衝突。

（二）Lipham 等人（1974：184）：

1. 不同角色間的衝突。
2. 不同團體間的衝突。
3. 團體內的衝突。
4. 角色與人格間的衝突。

（三）Vansell、Brief 和 Schule 等人（1981）

1. 賦予者間的角色衝突。
2. 角色賦予者本身的角色衝突。
3. 多重角色間期望的衝突。
4. 個人的角色衝突。

（四）時蓉華（1988：72）

1. 同一角色的衝突：因為社會對某個角色的期待與要求不一致所產生的衝突。
2. 社會角色改變而導致新舊角色之間產生矛盾。
3. 一個人同時身兼幾個角色時的內心衝突。
4. 社會角色所規範的人格與個人真實人格之間的矛盾。

（五）姜占魁（1989：344-346）

1. 角色傳送者之間的衝突。
2. 角色傳送者與角色接受者之間的衝突。
3. 角色之間的衝突。
4. 角色傳送者本身的衝突。
5. 負荷過重所引起的衝突。

6.各階層間的衝突。

(六) Hellriegel et al.,1995；Steers & Black,1994 (引自吳復新等，2002：202-203)

1.角色內的衝突。

2.角色間的衝突。

3.傳送者間的衝突。

(七) 彭懷恩、陳思澤 (2001：196-197) 則指出行政機關人際間的衝突，若從角色衝突的角度加以分析，可分為

1.角色傳送者之間的衝突。

2.主要角色扮演者與關係角色扮演者之間的衝突。

3.角色間的衝突。

4.角色傳送者本身的衝突。

(八)、根據凱恩 1961 年之研究，其定義衝突為：同時產生兩種（或以上）壓力，順從一方，將很難順從另一方，並認定四種「角色衝突」(Rahim,1986：42-43 轉引自傅岳邦 2006：294)

1.角色傳送者本身衝突 (intrasender conflict)：如角色發送者所要求接收者所做的事，非經嚴重違規不能完成，卻又強加規則。

2.角色傳送者間衝突 (intersender conflict)：如領班面對上級與工人間的角色衝突。

3.角色間衝突 (interrole conflict)：一個人有二種以上角色，且期望不一致。如企業總裁角色應參加社教活動提升企業形象，但他的父親角色被期望應多在家陪小孩。

4.內角色衝突 (intrarole conflict)：如管理者被迫參加聯合定價與其倫理標準之衝突。以上四種角色衝突會導致另一種衝突形式，叫做「角色超載」(role overload)

三、角色衝突的研究模式

Vansell、Brief 和 Schuler 於 1981 年曾經根據 Kahn (1964) 的角色衝突理論提出一套完整的角色衝突模式 (A model of the role episode) 作為分析角色衝突的基礎；其後 Hoy 和 Miskel (1987) 亦根據 Getzels 和 Guba (1958) 之社會系統理論觀點提出社會系統修正模式。分述如下：

(一) Vansell、Brief 和 Schuler 的角色中介模式

此模式是在說明一個組織情境中，人與人之間在某時段內交互作用的過程(如圖 2-2)。而在整個動態的互動模式中，有三種因素會影響彼此的互動過程，這三個主要因素分別為 1.組織因素：組織結構、組織中的職位、角色的要求、物理環境以及組織的措施；2.個人因素：包括個人的地位、價值、教育背景、年齡、性別、服務年資等；3.人際關係因素：指角色決定者與角色扮演者之間互動的關係，包括溝通模式、互動次數、回饋、角色決定者對角色行為者的重要性、參與、回饋與可見度。

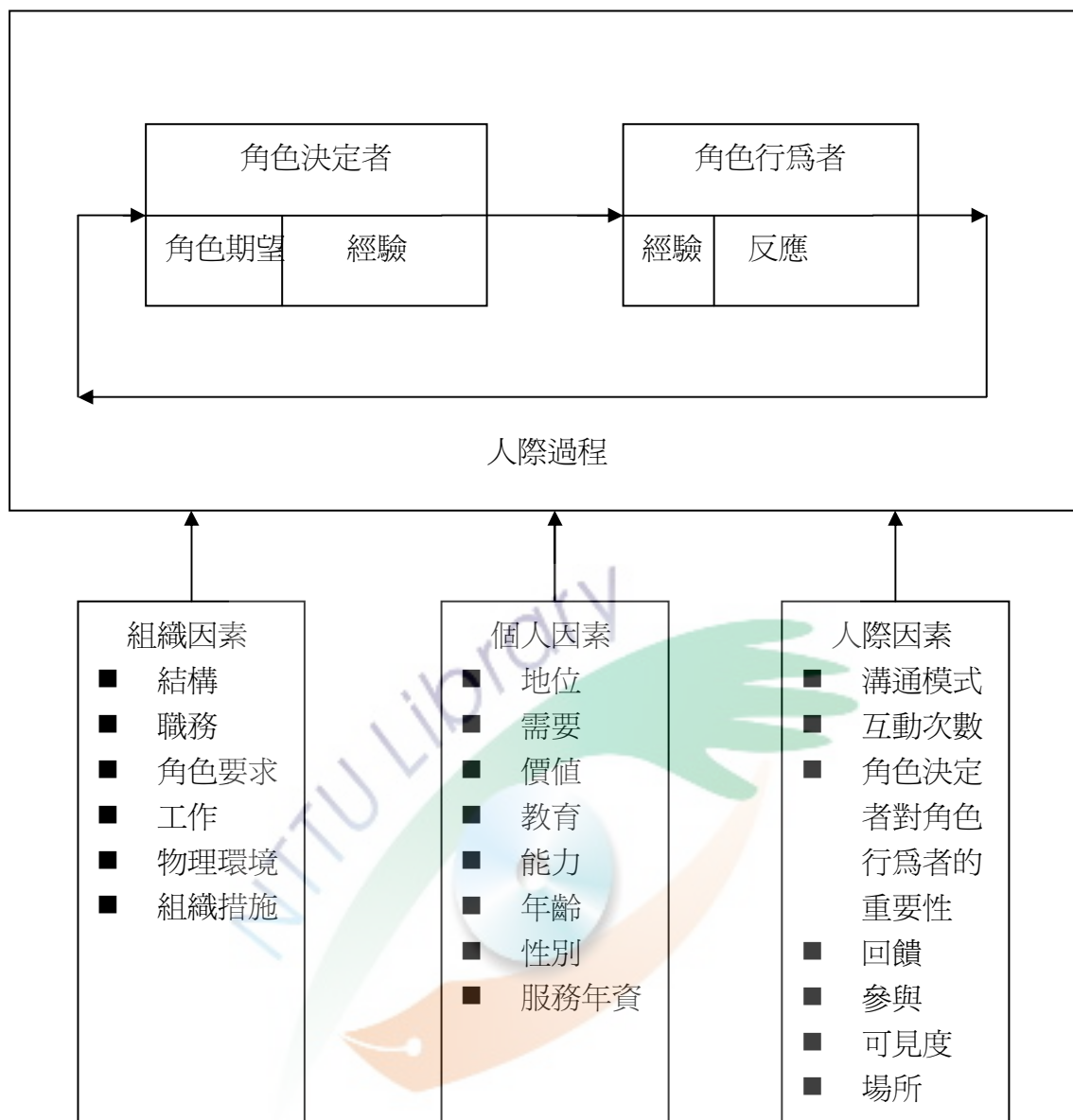


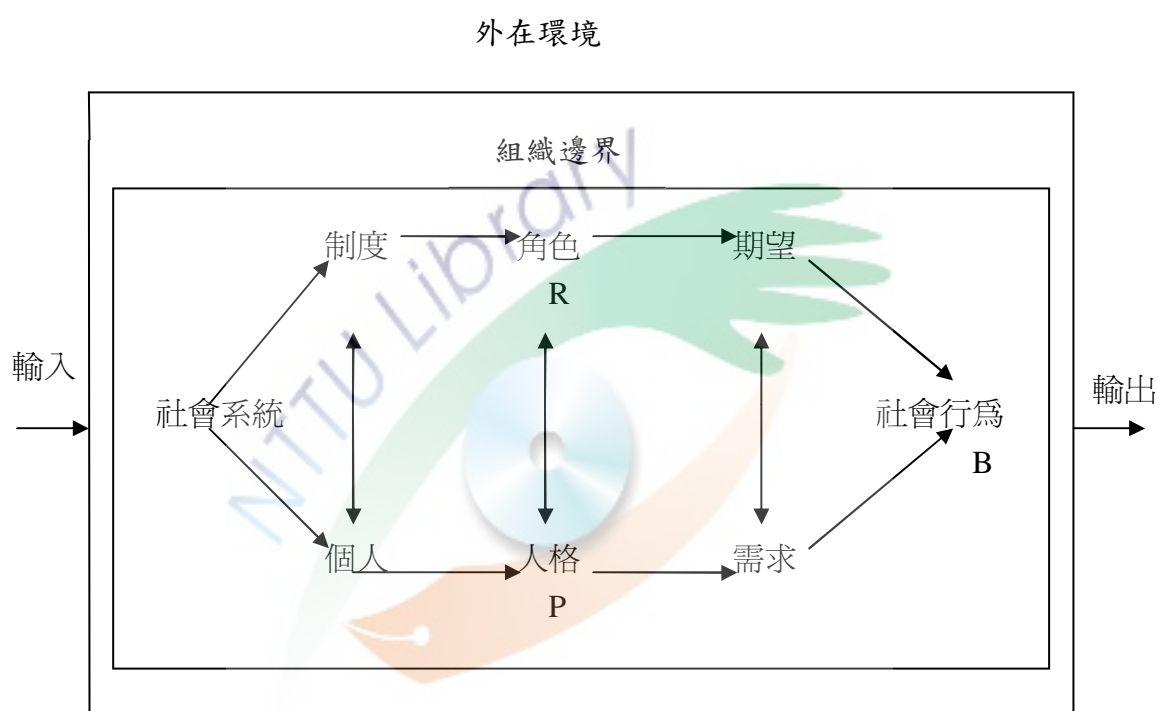
圖 2-2 Vansell et al. 角色衝突模式圖

資料來源：Vansell、Brief & Schuler(1981：56)

(二) Hoy & Miskel 的角色衝突模式

社會組成份子處在社會系統中所表現的行為，受到制度層面與個人層面之交互影響。在此系統中的行為(B)乃角色(R)與人格(P)兩者交互作用的結果，亦即 $B=f(R \times P)$ 。由於個人進入組織後，便面臨滿足組織特定要求與表達個人需求傾向兩種可能相互衝突的情境；若組織對個人的要求太高、太低，或不明確時，往往會造成個人在組織中適應的困難。當個人的人格需求與制度的角色期望有所箝制時，角色衝突於是產生。

Hoy 和 Miskel 的角色衝突模式



其中 B=observed behavior

R=institutional role

P=personality of the role incumbent

圖 2-3 社會系統要素圖

資料來源：Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1987:60), Educational Administration Theory, Research, Practice. (3rd ed.) New York: Random House.

第四節 角色衝突相關之研究

我國對組織衝突的研究論文近年大都採問卷調查方式，即量化研究，根據統計（鄭伯壘等 2003：311）1981 年至 1986 年所有組織衝突論文均採質性研究，到了 1997 年至 2002 年計量研究的比例已達 82%，今將以政府會計人員為研究對象之角色衝突相關研究整理如下：

表 2-1 政府會計人員角色衝突相關研究一覽表

作者	年代	研究題目	研究發現
王婉萍	2005	主計人員工作壓力與工作滿意度之研究—以空軍主計人員為例	一、工作壓力四個構面(工作負荷、技術低度使用、角色衝突及角色模糊)、工作滿意度二個構面(內在因素及外在因素)與個人屬性六個變項等，其架構關係為工作壓力會影響工作滿意度。 二、工作壓力與工作滿意度分別會受個人屬性的不同而有影響。
方自億	2004	公務機關主計人員領導型態、組織承諾、專業承諾與角色衝突關係之研究—以國防單位為例	「關懷領導」對「角色衝突」具有顯著的負向影響；「定規領導」對「角色衝突」則具有顯著的正向影響；「領導型態」對「組織承諾」具有顯著的正向影響；「領導型態」、「組織承諾」對「角色衝突」皆有顯著的負向影響；「領導型態」影響「角色衝突」時，「組織承諾」有部份中介效果，「專業承諾」則有顯著中介效果；另「組織承諾」與「專業承諾」對「角色衝突」之交互作用具有顯著影響，其中低「留業傾向」族群會增加「組織的認同與努力的意願」對「角色間認知衝突」之影響；高「留業傾向」族群會降低「組織的認同與努力的意願」對「角色間認知衝突」之影響；但高「留業傾向」族群產生之干擾效果較低「留業傾向」族群者明顯。
杜佩蘭	1998	組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究—以高雄市政府主計處外派人員為例	一、面對派駐機關的衝突及面對主計處的衝突和不不論是主計處情感性承諾及規範性承諾或派駐機關的情感性承諾及規範性承諾皆呈顯著負相關；工作特性和組織承諾、工作滿足呈正相關，和角色衝突呈負相關；關說和角色衝突呈正相關。

表 2-1 (續)

		二、工作特性會透過角色衝突而影響工作滿足而關說也會透過角色衝突進而影響工作滿足。
汪文寬 2007	國軍主計單位人員專業承諾與組織承諾對領導型態影響角色衝突中介效果之研究	研究結果為領導型態與專業承諾、領導型態與組織承諾皆呈顯著正向相關；專業承諾與組織承諾呈顯著正向相關；專業承諾與角色衝突皆呈顯著正向相關，但與一般預期負向符號不同；組織承諾與角色衝突呈顯著負向相關；另領導型態與角色衝突之關係，雖為負向，但未達負向顯著水準；經路徑分析結果，推論存在領導型態透過組織承諾與專業承諾影響角色衝突的完全中介效果。
林惠姿 2003	會計人員工作壓力與離職意願關係之研究——以台北市政府主計處從業人員為例	一、會計人員教育程度不同、工作年資不同、官職等的不同，其在工作壓力方面有顯著的差異存在。 二、會計人員工作年資不同，在離職意願方面達統計上顯著水準。 三、工作壓力各構面均與離職意願構面成顯著正相關。「面對派駐機關的衝突」與「異動傾向」、「持續性承諾」為中度正相關，表示「面對派駐機關的衝突」程度愈高，「異動傾向」愈大，也影響「持續性承諾」愈高。「面對主計處的衝突」與「異動傾向」、「持續性承諾」亦為中度正相關，「工作妨礙家庭」和「工作過度負荷（質）」與離職意願的「持續性承諾」屬高度正相關，表示「工作妨礙家庭」、「工作過度負荷（質）」對離職意願間有極高影響力。
許月華 2007	軍事主計人員角色衝突之研究——以海軍主計系統為例	一、不同屬性、工作特性之主計人員對角色衝突有顯著差異。 二、主計人員領導型態、人際關係因素、與其他單位往來因素、職權因素等與角色衝突有顯著相關。

表 2-1 (續)

張永旺	1994	我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討	一、會計人員對主計機構承諾，顯然高於服務機關承諾。
			二、服務機關承諾和主計機構承諾正相關；服務機關承諾和角色衝突負相關。
陳碧君	2003	基隆市政府主計人員角色衝突之研究	三、角色衝突和工作滿足之間，存在顯著的負相關。
			四、「高服務機關承諾與主計機構承諾」和「低服務機關承諾與主計機構承諾」比較時，其角色衝突較低、工作滿足較高。
陳寶蓮	2004	主計人員工作困境之研究-以台北縣為例	五、男性之組織承諾、工作滿足高於女性、已婚者亦高於未婚者。
			造成地方政府主計人員角色衝突的原因： 一、雙方對法令的認知不同。 二、雙方對於工作品質的要求差異度。 三、個人立場不同，本位主義。 四、首長政策主張。 五、政府法令程序不夠明確、有模糊空間。 六、溝通不良造成誤會。 七、業務程序不一，權責劃分不清。
董明娟	2004	主管領導風格與部屬角色衝突、工作滿意及組織公民行為之關連性研究－以中央政府會計人員為例	一、一般主計人員的工作困境主要可分為主計制度、工作壓力、人際互動、府會關係。以主計制度的影響為最。
			二、在特殊主計人員的工作困境有人力不足、受訪戶的配合度不高、主計人員服務心態未妥善調適、相關的配套措施有待加強。
董明娟	2004	主管領導風格與部屬角色衝突、工作滿意及組織公民行為之關連性研究－以中央政府會計人員為例	一、主管體恤領導風格對部屬工作滿意有顯著之正向影響。
			二、部屬角色衝突對其工作滿意有顯著之負向影響；部屬工作滿意對其組織公民行為大部分構面有顯著之正向影響。
董明娟	2004	主管領導風格與部屬角色衝突、工作滿意及組織公民行為之關連性研究－以中央政府會計人員為例	三、主管體恤領導風格對組織公民行為大部分構面受工作滿意之中介作用影響。

表 2-1 (續)

趙秀真	2002	公立大專校院會計單位組織承諾知覺。 計單位組織文化、角色壓力與組織承諾關係之研究	一、公立大專校院會計單位缺乏績效評估制度、獎勵創新措施激發工作動機、普遍存在角色工作量過多的知覺、會計人員對服務學校與主計機構普遍缺乏績效關注感。 二、降低會計人員角色壓力知覺可以提昇會計單位組織文化、學校組織承諾、主計機構 三、良好的會計單位組織文化知覺可以促成較高的學校及主計機構的組織承諾感。 四、公立大專校院會計人員角色壓力對學校組織、主計機構組織承諾預測力甚低。 五、公立大專校院會計單位組織文化、角色壓力對整體學校組織承諾的預測作用，以組織文化的預測力最高。 六、公立大專校院會計單位組織文化、角色壓力對整體主計機構組織承諾的預測作用，以組織文化的預測力最高。
薛芝蕙	2006	主計人員角色衝突研究	一、不同屬性、工作特性之主計人員對角色衝突有顯著差異。 二、主計人員領導型態、人際關係因素、與其他單位往來因素、職權因素等與角色衝突有顯著相關。
嚴正哲	2006	軍事機關主計部門角色壓力、工作倦怠與工作態度之關聯性研究	一、就角色壓力與工作倦怠兩構面而言有顯著關係，角色壓力的建構對工作倦怠具有顯著影響。 二、就工作倦怠與工作態度兩構面而言有顯著關係，工作倦怠的建構對工作態度具有顯著影響。 三、就角色壓力與工作態度兩構面而言有顯著關係，角色壓力的建構對工作態度具有顯著影響。 四、工作倦怠在自變項關係連結與依變項總體績效間，具干擾作用。

資料來源：研究者整理

由上述研究發現，可歸結以下特點：

- 一、會計人員不同屬性及其工作特性對角色衝突有顯著差異。
- 二、會計人員領導風格及人際因素對角色衝突有顯著相關。
- 三、角色衝突和工作滿意之間，存有顯著之負向相關。
- 四、組織承諾與角色衝突呈顯著負向相關。
- 五、工作壓力四個構面(工作負荷、技術低度使用、角色衝突及角色模糊)、工作滿意度二個構面(內在因素及外在因素)與個人屬性六個變項等，其架構關係為工作壓力會影響工作滿意度。
- 六、會計人員會發生角色衝突，主要原因是雙方對法令的認知及工作品質的要求不同、個人本位主義、首長政策主張、法令規章不明確、溝通不良、業務程序不一，權責劃分不清等。

第五節 我國主計制度之探討

在我國行政機關，人事、主計、警政和政風四種人員具有雙重的角色，一為任免機關的外派人員，一為所在機關的幕僚人員，必須同時受兩個機關的管理，如果這兩個機關對他們的角色期望有所矛盾時，他們就會產生角色衝突的認知，進而可能導致低度工作滿足和高度工作壓力的心理現象。而公共行政除了提供服務以外，另一項重要功能就是「管制」(Regulation)，政府藉由法律與科層來維持社會秩序，其中主計人員也扮演一部份「管制者」的角色，因此在執行內部審核時，難免抵觸長官、同仁的要求，產生角色衝突。(陳碧君，2003：53)。從主計制度面的探討可以對後續的研究主題有所幫助。

一、主計職能之配置

主計制度是在民國初年，各界對於政府公務組織必須改造以建立廉能和現代化政府的期望下，經過反覆試驗與討論，所建構出一種互相牽制和監督的財務機制，即一般所謂之聯綜組織中的一環。該機制將各機關之行政、主計、出納及審計等四種職務各成為獨立運作系統，透過不同系統間相互牽制的機能，以解決當時全由機關行政首長總攬財務行政與監督權責，易造成沒有稽核機制之弊病。其中主計制度之設計，係將歲計(預算與決算)、會計與統計等三種職能合而為一，並以相互為用的運作方式，依據統計資訊編製施政計畫及預算案，執行法定預算並詳實登載而產生會計資訊，再按會計紀錄編製決算報告，產生新的統計資訊。此種主計三聯制之運作模式與行政三聯制，即設計、執行、考核，並產生回饋機能之運作模式相同，符合現代管理理論。

二、主計制度一條鞭之設計

除了機關內部財務聯綜機制外，政府整體財務行政當然也有聯綜機制的設計，包括行政外部監督之審計系統，及行政內部監督之超然主計系統等，方足以

達成適度之監督，有助於政府施政興利與防弊效能之發揮。故經參酌當時立法院財政委員會的主張及美國甘末爾顧問團的建議，決定設置中央主計機關於最高行政機關之下，掌理歲計、會計、統計三種職能，其本質意涵即係從決策攸關性之考量著手，其中預算涉及政策、計畫之決定，即財務收支命令之發布，必須由最高行政首長來核裁；至會計與統計則涉及攸關決策資訊之蒐集，必須維持全國一致之資訊品質水準，以確保最高行政首長推行其計畫、預算決策作業所需資訊之客觀、允當及適切。因當時最高行政機關為國民政府，故民國二十年正式成立之中央主計機關即隸屬於國民政府，民國三十七年則配合憲政之實施隸屬於行政院，扮演行政院院長財務幕僚職能之角色迄今，並與財政部掌理執行財務命令及公庫出納業務等業務職能角色，有著合理之劃分。

鑑於主計系統所執行的是政府財務活動的規範與記載，必須秉持超然的精神，方能提供公正客觀且確實的資訊。依行政院主計處組織法規定，全國各級主辦歲計、會計、統計人員，分別對各該管上級機關主辦歲計、會計、統計人員負責，並依法受所在機關長官之指揮，因而形成了特有的超然主計制度。其一為主計機構組織超然於機關之外，以行政院主計處為最高主計機關，由上而下，全國一致另成一行政系統（即主計系統）；其二為主計人事的超然，即主計人員的任免、遷調、訓練、考績概由主計主管機關負責辦理，而不由所在機關長官處理；其三為主計職責（務）超然，例如依會計法第 99 條、統計法第 14 條與第 17 條等之規定，主計人員可超然獨立行使其職務，不受任何影響。

三、主計人員

主計人事管理係依「主計機構人員設置管理條例」辦理，主計人員定義依該條例第三條：「本條例所稱主計人員，謂辦理歲計、會計、統計事務之人員。」

四、主計機構

主計機構，包括各級政府、公務機關、公立學校、公有營業機關及公有事業機關內掌理歲計、會計、統計事務之機構，依此規定，主計人事管理之範圍如下：

- 1、各級政府主計人員：省（市）、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所主計人員。
- 2、公務機關主計人員：中央及地方政府總預算內編列公務機關預算之各級機關主計人員。
- 3、各級公立學校主計人員：各級政府所設立之各類學校主計人員。
- 4、公有營業及公有事業機關主計人員。

五、主計組織及各級主辦人員設置情形

現行主計制度兼採集中制與分散制之長，一方面主計事務集中管理，另一方面主計業務則分散辦理。除設行政院主計處為全國最高主計機構，掌理全國主計事業外，中央及地方均分別設置主計機構，辦理所在機關之會計、統計業務。

- 1、行政院主計處：掌理全國歲計、會計、統計事宜，為全國最高主計機關。
- 2、中央機關主計組織
 - (1)部會以上機關設會計處(室)、統計處(室)及處設會計、統計長，室設會計、統計主任。
 - (2)部會所屬設會計、統計室及主任。
 - (3)事業機關設會計處(室)及處長或主任。
 - (4)會計得由該管上級主計機構派員或由其它機關學校專任主計人員兼任。
- 3、地方政府機關主計組織
 - (1)各級地方政府為院轄市設主計處及處長，縣及省轄市設主計室及主任；鄉、縣轄市設主計室及主任，其業務簡單者設會計員。
 - (2)地方政府所屬機關分別設置會計、統計室及主任。
 - (3)直轄市、縣市政府所屬事業機關設會計室及主任。
- 4、各級學校
 - (1)公立大學、專科及高中、高職設會計室及主任。
 - (2)國民中小學設會計室主任，但會計業務簡單者，得由該管上級主計機構派員或由其它機關學校專任主計人員兼任。

六、主計人事制度之特質

主計一條鞭式的任免考核為整個主計制度建制精神所在，尤以超然性及專業化為主要：（行政院主計處八十四年主計業務檢討會議實錄，1995）

- 1、超然性：係指主計機關超然、主計人員超然及主計職責超然而言。主計人員之派免、遷調、訓練考核、獎懲均由主計機關核辦；而各級主計機關之設置及其員額編制，亦由中央主計機關視各機關之組織情形及其主計事務之繁簡依法設置之。其功能為上下聯綜成為一體，使主計工作之推行，能收指臂之效。
- 2、專業化：我國公務人員人事制度採中央統一立法之制，惟對各類專業性人員，允許特別立法，以應實際需要。主計人事管理即係依此原則制訂之專業性特別法律「主計機構人員設置管理條例」辦理，以適應專業性之實際需要。

張永旺（1995）研究指出主計機構有以下之特質：

- 1、主計機構在機構中係居於幕僚的地位，是首長的幕僚，是事務機構而非實作機構（line-staff），是輔助機構而非權力機構。
- 2、主計機構具有獨立超然的地位，我國主計機構的設置及主計人員任免、遷調、考核、獎懲的管理，不屬各行政機關首長，而係循層級節制體系，自中央至地方，最後形成行政院主計處「一條式」的獨立指揮系統。
- 3、主計機構處於雙重監督的地位，一方面為所在機關的幕僚單位，受所在機關長官的指揮監督，依法處理主計業務；另一方面在主計業務上受其上級主計機構的監督考核，形成雙重監督的微妙關係。

綜合以上探討可知，政府主計人員因一條鞭制度設計而具雙軌制的指揮體系，主計機構組織超然於機關之外，以行政院主計處為最高主計機關，由上而下，全國另成一主計系統，其次為主計人事超然，其人員的任免、遷調、考績均由上級主計主管機關負責，而不由所在機關長官辦理；最後則為主計職責（務）超然，主計人員可超然獨立行使其職務，不受任何影響。歸結其主要精神就在超然性、獨立性及專業性，在機構中則是事務及輔助的幕僚角色，所執行的是政府財務活動的規範與記載。因為係超然獨立系統，因此在職權行使上，可能因無法摒除本位主義相互尊重，而導致實作與幕僚之間的衝突，行政事務之進行遭受困擾，也因為具有雙重隸屬性，因此會使會計人員產生雙重忠貞問題，有關職權的行使，往往因人而異，而使法令之執行產生偏差。最後則是主計人員之任命調派均屬上級主管的權責，且依有關法令規定，當主管與兼長官之命令衝突時，以服從主管長官命令為主，因此主計人員對行政預算編製往往百般挑剔（彭懷恩、陳思澤，2001：387）。這些都是制度上可能會造成的衝突因素。



第三章 研究設計

本研究在於探討司法矯正機關會計人員角色衝突的原因和尋求解決方法，目的在增進公務人員工作效率，達成組織目標，在第二章相關文獻探討中，對於有關角色衝突的定義和種類等已有所瞭解。本章首先依據欲探討之主題，建立架構，以深度訪談方式，瞭解受訪者個人的感受與經驗。

第一節 研究架構

本研究中，研究者採用次級資料分析法及深度訪談法，瞭解矯正機關會計人員角色衝突的原因和種類，最後提出面對角色衝突的因應之道，以提供上級會計部門及相關單位做為日後相關作業參考。

本研究之架構，研究者以圖 3-1 說明之：

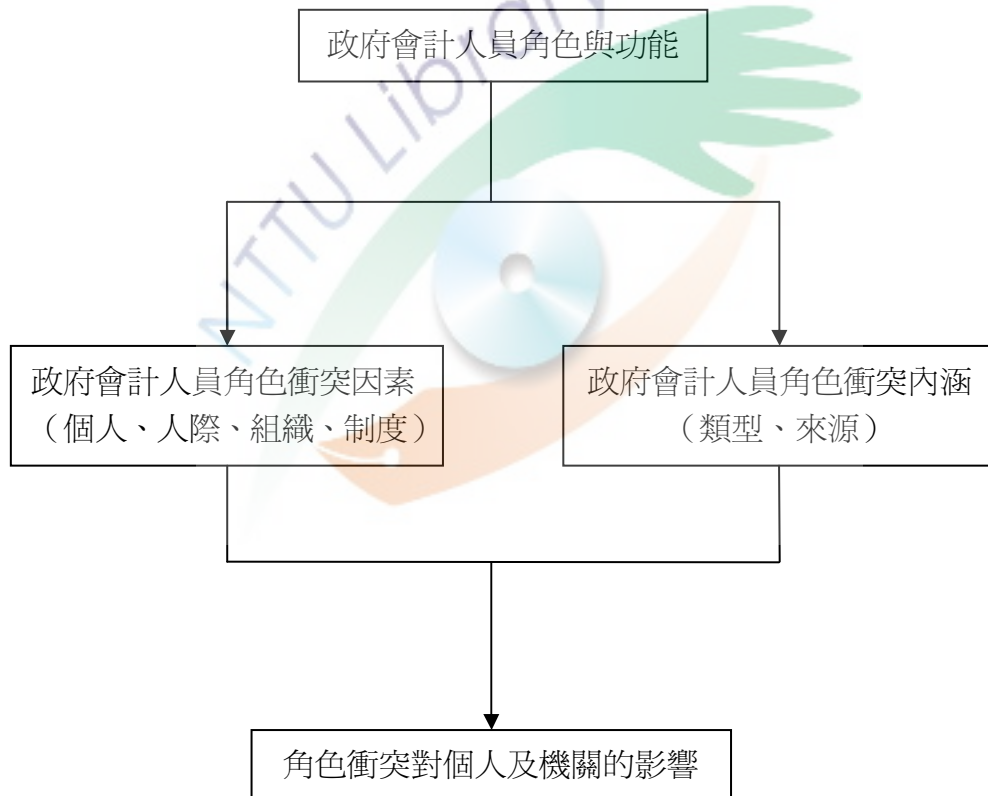


圖 3-1：本研究架構

第二節 研究方法

研究方法之選擇需視研究主題而定，本研究主題為「司法矯正機關會計人員角色衝突之研究」，係採用質的研究方法，又稱為質性研究為取向。而質的研究方法是以研究者本人為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究、使用歸納法分析資料和形成理論、通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動（陳向明，2004：14）。而有關質的研究資料蒐集方式通常採用觀察、晤談及文件分析等方法。本研究則採文獻分析法及深度訪談法為主要資料蒐集方法，除希望本研究更貼近現況外，亦期盼能更深入剖析研究的問題，本研究採用深度訪談法不在於做一般化的推論，主要著重於受訪者個人的感受、工作與經驗的陳述，藉由與受訪者彼此之間的對話，瞭解及解釋受訪者個人對工作環境及現況事實的認知。以下就深度訪談法及文獻分析法加以說明。

一、深度訪談法

本研究目的在探討司法矯正機關會計人員角色衝突問題，從第二章文獻探討中可以發現過去有關政府機關會計人員角色衝突的相關研究大抵皆以「量化研究」為研究方法，有鑒於角色衝突是一複雜的社會現象，而「質性研究」是一種從整體觀點對社會現象進行全方位圖像的建構和深度的了解的過程（潘淑滿，2003：19）其中深度訪談可讓研究者在訪談過程中，與受訪者做經驗的溝通，並釐清相關問題及創造新的意義，並透過次級資料分析所建立的背景知識，加上訪談過程中獲得的資訊來進行問題分析。

1. 訪談對象

本研究採立意取樣（purposive sampling）方式來選取訪談對象，所選取對象均學識、經驗豐富且工作負責盡職，目前任職司法矯正機關會計機構，詳如下表。

表 3-1 訪談對象及代碼一覽表

受訪者 代 碼	職稱	性別	公職年資	訪問時間
A	會計主任	男	23	99.02.04
B	會計主任	女	14	98.12.28
C	會計主任	男	15	99.01.22
D	會計主任	男	22	99.01.18

E	會計主任	女	19	99.02.02
F	會計主任	男	25	99.02.01
G	會計科員	男	21	99.02.01
H	會計科員	男	29	99.02.04
I	會計科員	男	12	99.01.22
J	會計科員	女	20	99.01.18
K	會計科員	女	5	99.02.02
L	會計科員	女	20	99.02.25

資料來源：研究者整理

2.訪談方法

根據次級資料的分析與歸納，再配合研究主題，擬定訪談大綱，並經與指導教授討論後，確認訪談大綱的可行性，採用「半結構式」的訪談方法，以預設大綱與受訪者對談。研究者在訪談前並先寄上「訪談大綱」（如附錄一），除了簡單介紹角色衝突理論，並說明研究主題、研究目的及欲訪談的內容，以確保訪談能順利進行。

二、文獻分析法

文獻分析法是指藉著系統性的查閱、組織和解釋各種文獻，所謂的文獻也包括影音圖文、書面和電子文獻。也稱為文獻分析法或次級資料分析法，是一種最為簡便的研究方法，此種研究方法可以幫助我們瞭解過去，重建過去，解釋現在，以及推測未來，藉此可以幫助研究順利進行（葉至誠、葉立誠，1999）。文獻分析法是一種探索性研究，故本研究蒐集角色衝突相關中英文獻、專書、期刊、全國博碩士論文、研究報告、政府出版品、相關影音圖文及網站資訊等，對這些資料先予廣泛閱讀後再加以整理與分析。

第三節 研究工具

有關研究工具部分，本節就「研究者」、「研究設備」與「訪談大綱」等三項分別加以說明如下：

一、研究者

質的研究方法常必須投入研究對象生活、觀察其言行、深入瞭解其中深層意義，因此研究者本身即是一個研究工具，而訪談過程是研究者進入受訪者自然情境的過程，所以在訪談前應說明本研究的目的、進行的方式。實施訪談中，研究者應扮演一個好的溝通者及學習者的角色，誠懇的解說、溝通，瞭解他們的觀點和看法並做好受訪者身分保密，才能贏得受訪者的信任。

二、錄音器材與訪談備忘錄

本研究係採深度訪談作為蒐集資料的方法，為避免訪談過程的紀錄有所缺漏，所以研究者準備錄音筆等器材進行錄音，先確定有足夠存錄空間，亦備妥備用電池，在正式訪談前先徵求受訪者同意才開始錄音，錄音資料為訪談結束資料整理分析時使用。另對敏感受訪者不願公開部份，則基於研究倫理停止錄音。

三、訪談大綱

陳向明（2004）認為，設計訪談大綱雖然採開放型和半開放型訪談要求給受訪者較大的表達自由，但是訪談者在開始訪談之前，一般會事先設計一個訪談大綱，這個大綱應該是粗線條的，列出訪談者認為在訪談中應該瞭解的主要問題和應該覆蓋的內容範圍，而訪談大綱應該儘可能簡潔明瞭，最好只有一頁紙，可以一眼全部看到。高淑清（2000）認為訪談大綱是研究者在訪談時和受訪談者談話的主題，用來提醒研究者訪談的方向。研究者不預設立場，讓受訪者用自己的思考邏輯去陳述生活經驗及感觸。

本研究係採質性研究之訪談方法，並採半結構式方式進行，以研究者與受訪者之間互動對話，藉以探究問題真實面向，本項訪談大綱，經指導教授指導，並於九十八年十一月間謹請六位具有組織行為及政府會計工作等研究背景之學者及實務經驗豐富專家提供意見與建議，針對訪談大綱內容加以檢視，並修正訪談內容提供寶貴意見，以確定訪談內容之適當性，專家學者名單如表 3-2 所示。

表 3-2 專家學者名單一覽表

編號	姓名	身分	服務單位與職稱	備考
1	孫本初	學者	國立政治大學教授	教授
2	侯松茂	學者	國立台東大學教授	教授
3	李玉芬	學者	國立台東大學教授	教授
4	張 平	專家	基隆看守所會計主任	曾任花蓮看守所會計主任
5	李富琪	專家	臺東地檢署會計主任	曾任花蓮監獄會計主任
6	洪通陽	專家	高雄市衛生局會計主任	曾任綠島監獄及嘉義監獄會計主任

資料來源：研究者整理

第四節 研究信度與效度

一、質性研究信度與效度的方法

在社會科學研究的領域中，幾乎沒有一位質性研究者，不會被質疑研究的「信度」與「效度」問題。信度指測量程序的可重複性，效度則是獲得正確答案的程度。所以，質性研究最常被質疑的為其研究結果的信度與效度。胡幼慧（1996）認為控制質性研究的信度與效度的方法，有確實性、可轉換性、可靠性及驗證性等方法，茲分述如下：

（一）確實性（credibility）

所謂確實性就是內在效度，指質性研究資料真實的程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的資料，以下有五個技巧可以增加資料的真實性：一、研究情境的控制、資料一致性的確定、資料來源多元化。二、研究時同儕的參與討論。三、相異個案資料的蒐集。四、資料蒐集上有足夠的輔助工具。五、資料的再驗證。

本研究在研究者與受訪者進行訪談的過程中，全程以尊重、同理心的態度

和感受，認真用心的去傾聽和提問，俾得到受訪者完全的信任，使受訪者能忠實的表達自身經驗和感受，增加訪談的確實性。在實施訪談中，採全程錄音方式（敏感不願公開部份除外），訪談結束後，為避免資料錯漏或遺忘部分訪談內容，則立即完成逐字稿謄寫工作，冀望能真實的反應出研究對象所建構的事實，增加資料的真實性。

（二）可轉換性（transferability）

所謂可轉換性即是外在效度，指經由受訪者所陳述的事實或經驗，能有效的做資料的描述或轉換成文字陳述，增加資料可轉換性的技巧在於「深入性陳述」，簡而言之，受訪者在訪談中所做的陳述，研究者應謹慎地將資料的脈絡、意圖、語義、行動轉換成為文字資料。

本研究在撰寫逐字稿的過程中，力求忠實、完整的紀錄訪談情境與訪談內容，並在完成每次訪談紀錄後，請受訪者協助檢核工作，期使研究流程嚴謹且透明。

（三）可靠性（dependability）

所謂可靠性即是內在信度，指受訪者個人自身經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠性的資料，是研究過程中運用資料蒐集策略的重點，所以必須於訪談前先將整個研究的過程、環節與決策加以說明，以做為資料可靠性的判斷依據。

（四）可確認性（confirmability）

係指研究者對研究資料不加入任何個人的觀點和價值判斷，訪談過程中確實將研究者的偏好與偏見摒除以確保研究結果「中立性」與「客觀性」。

二、信度與效度之檢測

研究者質性研究時，常被誤認為過於主觀，研究內容常遭質疑為只不過是自說自話的窘境，因此乃講求應用多種方法或多種資料來源或多個研究者的向度，來增強資料間的相互效度檢驗，經過這樣的三角檢定來分析資料，使研究的結果較為客觀可信。

三角檢定為常用有效的可信度檢定方法，其係指研究過程中採用多種且不同形式的方法、資料、觀察者與理論，以查核與確定資料來源、資料蒐集策略、時間與理論架構等的效度，亦可以多個分析者檢驗研究發現或使用多元理論觀點來詮釋資料。本研究採用下列方式進行三角檢定：

（一）資料來源三角測定

本研究利用來源有訪談資料、次級資料等，在取得前述資料後，與指導教

授或同儕進行資料分析及討論，並比較檢驗對同一事物評價的一致性，及不同觀點者看法，以增強相互間的效度。

(二) 理論三角檢測

對研究結果進行討論與詮釋時，應用多元理論觀點來詮釋，將本研究之結果與組織行為研究文獻及過去研究做比較與詮釋，獲得客觀且具信度與效度之資料。

第五節 資料分析與結果呈現

研究資料分析與研究結果是呈現整個研究最重要的步驟，亦攸關研究的成敗。本研究針對司法矯正機關進行研究，以會計人員（主辦及佐理）進行質性訪談，將所蒐集到的資料予以分析、詮釋，藉以呈現所發現之結果，本研究之步驟分述如下：

一、資料的分析

將訪談及蒐集所得資料加以整理、歸納、分類、分析，才能成為有意義且有用的資料，基此，本研究分析步驟如下：

(一) 資料轉譯、編碼

本研究之受訪者均係司法矯正機關會計人員，研究者要將訪談進行時所錄的錄音謄錄成逐字稿並輸入電腦，並參閱訪談札記所記下的重點，配合當時的情境，知覺研究對象所陳述的意義，謄錄逐字稿後，即予以建檔，便於後續的分析研究。

本研究之編碼方式對受訪者的姓名採保密方式處理，分別以英文字母代替，第1碼為英文字 A-L，代表受訪者名字代碼，第2碼為阿拉伯數字，代表受訪者對第幾個問題的回答，例如 B-3：即表示第2位受訪者第3個問題的編碼，D-5：表示第4位受訪者第5個問題的編碼。

(二) 資料整合

本研究將逐字稿建檔、編碼之後，即開始反覆閱讀，逐句或小段落檢視資料的內容，本研究將由逐字稿中所逐漸擬出的關鍵事件，獨立出來成為一個主題處理，將個別概念資料予以整合，選取具有代表性的句子作為例證，並加註個人的看法與見解加以詮釋。

(三) 資料分類

本研究係以「個人」、「組織」、「制度」及「人際」等四大面向另配合角色衝突類型與原因二主軸為訪談主要內容，因此，訪談內容亦朝此四大面向與二

主軸來做分類整理。

(四) 資料分析

本研究再將分類之後可用的資料，逐一加以說明分析，用以釐清及說明上揭四大訪談主題與角色衝突的關聯性，以及發生角色衝突的類型並探究其真正發生的原因，俾做為今後相關施政部門之參考。

二、結果呈現

質性研究是以探索性、發現性的方式來進行研究，其研究過程是在發現問題、蒐集資料、分析資料等同時循環反覆思考，而以如何去呈現研究結果最為重要。本研究在訪談結束後，可獲得大量內容豐富且生動的逐字稿，以及進入研究領域所獲得的個人經驗、感受與反思結果，要呈現怎樣的研究結果，對研究者而言是非常重要的決定。因此本研究所得到的資料經過分析步驟，並透過反覆閱讀，謄寫內容形成有意義的句子後，萃取出其真正之意涵，增加本研究結果的深度與廣度。

第六節 研究倫理

一、在深度訪談部分

(一) 尊重受訪者的權益

研究者與受訪者的關係如何，不僅影響受訪者對於深度經驗是否開放的意願，更直接影響到所蒐集之資料的品質深度。因此，在質化研究中，研究者與受訪者是否建立信任及尊重的關係及誠實、開放的心態，不欺騙、不造假，對質性研究的品質具有關鍵性的影響。依受訪者的時間安排為優先，選定適當的時間且在受訪者同意之情況下才進行訪談。再者，研究者事先告知，若受訪者在研究過程中有不舒服的感受時，可隨時提出或中斷訪談之權利。

此外，在研究結果的呈現上，經過受訪者的檢核且同意後才會放進正式的研究報告內容中，如果受訪者認為那些部分不適合呈現出來，則研究者與其討論，根據其意見做適當的修改，直到受訪者覺得合適且同意後才放入正式的研究報告中。

(二)、受訪者充分被告知的權利

與受訪者第一次見面時，研究者先自我介紹本身現況、本研究的主題、目的、進行方式及時間等，為讓受訪者瞭解並且達成共識，基本原則是提供足夠的資訊，避免受訪者產生不必要的猜忌或好奇，並在徵得受訪者同意下，始進入研究或錄音，若受訪者對研究者計畫有異議時，研究者應該根據受訪者的意見進行修改，

一旦受訪者對研究者產生信任，研究工作將可順利進行。

二、撰寫研究報告部分

為顧及研究對象之隱私及權益，本研究對於研究對象服務機關及研究機關均以編號方式呈現，以做好保密工作。在研究對象服務機關及研究對象的身分描述方面，亦謹慎處理，以避免造成當事人的困擾。

三、研究者與受訪者角色部分

本研究訪談前，研究者先與受訪者充分溝通，說明研究目的及動機，讓受訪者能無所顧忌的說出對於角色衝突的相關看法，研究者依訪談情況適時調整訪談大綱，訪談內容也能由受訪者確認訪談資料的真實性。

本研究儘量站在客觀、中立之立場，對於受訪者內、外在資訊未有預設立場，避免落入刻板化的角度評價。



第四章 研究結果分析

本研究主要以司法矯正機關會計人員為研究對象，旨在藉由質性研究深度訪談，透過非機率抽樣之立意抽樣方式，擇主辦會計及非主辦會計 6 人之方式進行訪談，深入瞭解司法矯正機關會計業務的動態面，讓受訪人充分表達個人在工作上的態度、感受與評價，以進一步瞭解司法矯正機關會計人員所遭遇角色衝突的類型、來源與原因；並進一步找出角色衝突對個人的影響及因應方法。

本章計有五節，配合本研究問題主題，經反覆不斷閱讀每位受訪者逐字稿內容，並配合文獻探討資料分析，整理歸納第一節為矯正機關會計人員角色與功能，第二節矯正機關會計人員角色衝突因素，包括組織因素、制度因素、人際因素及個人因素，第三節矯正機關會計人員角色衝突的內涵則包括角色衝突類型及來源，第四節矯正機關會計人員角色衝突影響包括角色衝突對個人及機關的影響，第五節矯正機關會計人員角色衝突因應方式係在探討避免或減少衝突的方法。

第一節 矯正機關會計人員角色與功能

矯正機關會計人員係依「監獄組織通則」及「看守所組織通則」等相關法規設置，於機關係幕僚角色，主要職掌在透過職司會計業務，建議及協助推動機關活動，並依相關法令執行職務。行政院主計處於 99 年 3 月 16 日訂頒之「主計人員服務守則」第一點：主計人員應以廉潔守分自持，並本獨立超然精神、公正客觀態度，辦理歲計、會計及統計業務，以發揮積極良善之主計功能。第二點：主計人員辦理歲計、會計及統計業務，應恪守相關法規，善盡規劃、管理及提供資訊責任，以協助機關業務推動及發揮支援決策功能。第三點：主計人員辦理歲計業務，應審度政府可用資源，考量國家整體、長遠利益，並強化預算執行控管及考核，以發揮財務效能。綜上可說充分揭櫫了政府會計人員的主要角色功能，而經由訪談資料綜合研整可得知，受訪者對會計人員角色與功能亦皆從法制層面之賦予及個人實務工作面陳述，分述如下：

一、依「行政院主計處組織法」及「主計機構人員設置管理條例」規定

矯正機關會計人員既屬全國主計系統之成員，依「行政院主計處組織法」第 1 條規定：行政院主計處掌理全國歲計、會計、統計事宜；同法第 18 條規定：全國各級主辦歲計、會計、統計人員，分別對各該管上級機關主辦歲計、會計、統計人員負責，並依法受所在機關長官之指揮，可知依行政院主計制度設計之理念，會計人員法定職掌且於機關之角色及職務功能，主要就在負責國家歲計及會計工作，編製預算，依據預算執行辦理會計紀錄、製作決算及政府財務活動的規範與

記載等。

我們會計人員就是一個機關幕僚的角色，在協助機關做好預算控管的工作，和機關業務單位還是有些不一樣，但是最終都在達成機關的使命和首長的施政目標…（A-1）

我認為就是一個獨立、超然的角色。然後管控機關預算、使國家預算能合法合理支用、避免奢侈浪費、把錢用在該用的地方、甚至是錢要用在刀口上。現在政府財政很困難，我們會計人員更應該在這方面有所作為，就是要把政府預算用所當用，不要有浪費和無效益的情形發生。（B-1）

協助機關會計歲計工作的執行，達到計劃預算的功能。進一步來說就是把機關會計帳務管好，…，預算執行管好，不要透支也不要有違法支用情事發生。（C-1）

我認為可以從幾個方向來談，第一是預算經費的收支控管，…，最後就是提供機關有關財務方面有效利用的建議。（D-1）

如果從大的方向來看，我們會計人員所做的工作是政府財務活動的規範與記載，所以它的角色必須超然，才能提供公正客觀且確實的資訊。這個所謂財務活動的規範如果從實際執行層面的我們來看就是機關預算控管…，目的在使政府部門能合法合規支用預算，並進而使國家預算能發揮最大效益，避免浪費和不經濟的支出。（F-1）

預算控制的功能，我們的角色就是在使政府部門的預算能依法依規定來支用，不浪費、用所當用，否則人民辛苦的納稅錢會莫名或無效率的被花掉。…（I-1）

應該是管控預算避免超支，協助機關合法的支用預算，…。（J-1）

就是編製機關預算及決算，還有審核、控管預算之支用執行，…，也是一個專業幕僚的角色。（K-1）

就是預算控制，…，如果說我們在機關的定位，有點像是控制閥，不能讓機關的財務支出毫無節制的使用，用自己的錢大家都會斟酌再三，但用公家的錢就會比較大方，是否能當用則用，能省則省，就是我們會計人員的工作。（L-1）

二、依「會計法」及「內部審核處理準則」規定

另依據「會計法」第 95 條規定：各機關實施內部審核，應由會計人員執行之。「內部審核處理準則」第 3 條亦規定：本準則所稱內部審核，指經由收支之控制、現金及其他財物處理程序之審核、會計事務之處理及工作績效之查核，以協助各機關發揮內部控制之功能。各機關實施內部審核，應由會計人員執行之。但涉及非會計專業規定、實質或技術事項，應由主辦部門負責辦理。

…我們的工作除了剛剛說的預算控管外，依據會計法 95 條規定，我們也有內部審核的責任，目的也在健全財務秩序，使國家預算能合法且有效能的支用，這些都是我們會計人員設置的功能。（A-1）

…。進一步來說就是把機關會計帳務管好，內部審核工作做好，預算執行管好，不要透支也不要有違法支用情事發生。（C-1）

我認為可以從幾個方向來談，…，第二是內部審核，…。(D-1)

就是機關財務守門員的角色，財務方面不只包括支出也包括是否符合效益，就是守門員的角色。我要強調不是在守對方，而是更積極的協助同仁合法支用預算。(E-1)

…。這個所謂財務活動的規範如果從實際執行層面的我們來看就是機關預算控管和內部審核，目的在使政府部門能合法合規支用預算，並進而使國家預算能發揮最大效益，避免浪費和不經濟的支出。(F-1)

如果是依據會計法 95 條規定，我們會計人員負有內部審核職權，而這個工作角色必須超然，另外我們還有使機關預算能合法支用的監督責任，也就是必須使機關的財務行為能合法運作，讓行政機關除了任務的達成外也必須考量到合法及合規定，如果說是把關的人，應該也不為過，所以我認為我們就是財務的把關者，最終目的在使政府部門確實依照立法部門的決議，合法支用預算，能用在該用的地方，避免浪費。(G-1)

以客觀、公正、中立的態度依據法律規定來執行我們的工作。(H-1)

…，我們的角色就是在使政府部門的預算能依法依規定來支用，不浪費、用所當用，否則人民辛苦的納稅錢會莫名或無效率的被花掉。…。(I-1)

…，協助機關合法的支用預算，財務及財物的內部審核工作，…。(J-1)

…，另外還負有內部審核和健全財務秩序等監督監辦的功能，也是一個專業幕僚的角色。(K-1)

…，還有為了健全財務秩序，還要負責內部審核的工作，…。(L-1)

三、依「政府採購法」及「中央機關未達公告金額採購監辦

辦法」規定

「政府採購法」第 13 條規定：機關辦理公告金額以上採購之開標、比價、議價、決標及驗收，除有特殊情形外，應由其主（會）計及有關單位會同監辦。又依據「中央機關未達公告金額採購監辦辦法」第 2 條規定：機關辦理未達公告金額而逾公告金額十分之一之採購，承辦採購單位於開標、比價、議價、決標及驗收時，應通知機關首長或其授權人員指定之主（會）計或有關單位派員監辦。

我認為可以從幾個方向來談，…，第三是屬於監標監驗範疇，…。(D-1)

…。另外就是依採購法規定辦理監標監驗工作，這個工作在我們矯正機關一般是主辦會計在做，但我想應該也是我們的功能之一，監督機關採購工作的程序是否依採購法相關作業流程來進行，以符公平、公正、公開原則。(I-1)

…，當然其中包括監標及監驗工作。(J-1)

由前述探討可知政府會計人員角色及功能已分從「行政院主計處組織法」、「主計機構人員設置管理條例」、「會計法」、「內部審核處理準則」、「政府採購法」及「中央機關未達公告金額採購監辦辦法」中明確賦予，受訪者亦皆有所認知，

研究歸納出受訪者對矯正機關會計人員角色功能有以下八點：

- (一) 機關幕僚的角色：A-1，K-1
- (二) 負有內部審核的責任：A-1，C-1，D-1，F-1，G-1，J-1，K-1，L-1
- (三) 財物購置處分監標監驗：D-1，I-1，J-1，K-1
- (四) 政府財務活動的規範與記載：F-1，
- (五) 編製預算及決算：K-1
- (六) 預算控管：B-1，C-1，D-1，F-1，I-1，J-1，K-1，L-1
- (七) 合法合規的財務支出守門者、把關者、控制閥：A-1，B-1，C-1，E-1，F-1，G-1，J-1，L-1
- (八) 提供財務方面建議及依法執行工作 D-1

綜合整理上述訪談，受訪者咸認政府會計功能為編製預算，依照相關法規執行機關內部審核工作，對財物購置及處分之監標、監驗，最後則為編報決算，是一種財務守門員、控制閥及踩刹車的超然獨立執行職務專業幕僚角色。目的在使政府預算能合法支用，並能發揮最大之效益，避免不經濟及浪費之情形發生。

第二節 矯正機關會計人員角色衝突因素

Vansell、Brief 和 Schuler 於 1981 年曾經根據 Kahn (1964) 的角色衝突理論提出一套完整的角色衝突模式 (A model of the role episode) 作為分析角色衝突的基礎，其中將角色衝突的因素歸為組織因素、個人因素及人際因素，其後 Hoy 和 Miskel (1987) 亦根據 Getzels 和 Guba (1958) 之社會系統理論觀點提出社會系統修正模式，指出個人進入組織後，便面臨滿足組織特定要求與表達個人需求傾向兩種可能相互衝突的情境；若組織對個人的要求太高、太低，或不明確時，往往會造成個人在組織中適應的困難。當個人的人格需求與制度的角色期望有所箝制時，角色衝突於是產生。綜合前述學者論述及本研究會計人員所處工作制度面之專業及超然等特殊特性，本節分就組織、個人、人際及制度四因素探討。

一、組織因素

組織乃是一群人為達到共同目的所做之整體活動的一種安排；換言之，組織乃是由於人員的交互行為所構成的一個系統 (吳定等，2000：514)。依 Vansell、Brief 和 Schuler 於 1981 年所提出的角色中介模式，在說明一個組織情境中，人與人之間在某一時段內交互作用的過程有三種因素會彼此影響，其中組織因素包括組織結構、職務 (組織中層級)、角色要求、工作賦予、物理環境及組織的措施等，受訪者對組織各項可能造成角色衝突因素分述如下：

- (一) 組織的文化：組織文化指的是成員共同持有，使他們與別人有所不同的意義體系 (Schein，1985：168)。若加以詳細檢視，此共同意義體系，則為組織所重視的關鍵特徵 (傅岳邦，2006：368)。而若能將組織內的個人競爭文化，改為團隊合作文化。鼓勵團體成員彼此扶持，形成社會支援系統，相互合作，共同激

發創意，薪酬制度中，加重依團隊績效作獎酬的比率。此外組織也應注意到，有些管理者本身就是壓力源。對管理者作適當的訓練，使他們能夠帶給員工適量而過量的壓力，也是組織應努力的目標（余朝權，2003：221）。矯正機關因為機關特性和所處地域等因素會隨著時間的經過而累積一種工作習慣、習性，也可以說是另一種的組織文化，這種文化往往也就會影響組織中的運作和活動。

我認為是一個組織的文化、因為政府給了會計人員一個獨立、超然的角色，就是希望我們在機關執行職務時能避免掉一些無謂的干擾，但機關會希望你融入機關裡面，說真的我們也很希望能融入，誰不希望工作環境大家像一家人一樣，但每個矯正機關文化也不盡相同，有些就是對預算執行和財務控管比較薄弱，總務單位一直相沿成習的執行各項工作，但這些所謂的「沿例辦理」可能和我們所認知的規定是不相符的，但我們會計人員為了工作和融入機關組織，必須和這些機關同仁要打成一片。另外就是我們因為職責所在，對攸關的預算和財務工作品質會要求較高，但機關同仁在這方面的認知可能較不足，所以有時必須睜隻眼閉隻眼。(B-2)

組織文化有可能，一個組織的文化會形成一種工作習慣和風氣，如果是願意按規定辦事，對會計人員的意見也願意尊重的機關，自然會計人員的角色衝突就會較少，...。(D-2)

...，時間一久變成機關文化，就很難去改變，對我們會計人員的看法就是如此，很難去改變。(K-2)

監所組織文化比較封閉和嚴肅，要求的是服從和紀律，這種氛圍和文化我的感覺是對會計人員基本上是尊重的，...，所以我認為組織的文化和習性...會造成會計人員的角色衝突，如果會計人員沒有很好的應對能力就會做的比較辛苦。

(L-2)

(二) 組織成員認知和配合度：目標是一定的行為主體對環境和自身能力綜合判斷的結果，目標的實現則直接反映一定行為主體的效益。因此，在正常的情况下，每一個行為主體都會為實現既定目標而奮鬥（彭懷恩、陳思澤，2001：193）。組織係成員的集合體，成員對彼此間的工作性質和功能的瞭解是決定能否彼此共同配合的重要因素，所謂團結一心，指的就是一種共同為目標努力的態度和決心。

組織成員對我們的認知會造成會計人員的角色衝突，其緣由還是在我們的一條鞭制度，一條鞭制度有利也有弊，在人事上有自己獨立一套的管轄權，是比較不會受到干擾，可以很超然的把自己的工作做好，但有些組織成員就會把我們會計人員當外人看。其它像組織成員的法令素養和素質也是，有些人就是不願照你講的去做，我們跟他說這樣做才對，他會問為什麼？我們就會告訴他這是規定，

法令就是這樣規定，規定就是如此，尤其是新進一些人員，有時真的很火。

(C-2)

組織文化有可能，一個組織的文化會形成一種工作習慣和風氣，如果是願意按規定辦事，對會計人員的意見也願意尊重的機關，自然會計人員的角色衝突就

會較少，人員素質也會，素質高對相關法令較願意去學習也就會較明白，素質低則對法令較不願意學習自然較無法明白，相對的會計業務亦較難推展。(D-2)

組織成員當然包括業務單位成員對我們會計人員在組織的設置功能認知是否清楚，在現在多元的工作情形下，我們除了防弊以外，也希望能更積極的協助同仁明白自己的財務責任，讓不管是支用或其它，只要有關財務方面的部分，都能讓同仁有所體認和瞭解。(E-2)

我們會計人員必須要有堅定的態度跟柔軟的身段來面對。(H-2)

機關成員的相處很重要，就是組織成員啦！我們會計人員有時像我要整理憑證送審計部，會請機關同仁配合一些行政前置作業，有時候一開始會發生一些衝突，不過相處久了，大家互相瞭解以後，走過磨合期，就漸入佳境了，最怕就是一些新人，不聽也就罷了還意見一堆，要花很多時間溝通。(J-2)

組織成員對我們會計人員的認知是最重要的，有些組織成員從考試分發進來這個機關就從來沒有離開過，他的工作養成環境就是這樣，…。(K-2)

(三)組織成員財務法令素養和素質：組織成員對相關業務及政府財務法令能否有正確認知及人員的素質等，攸關機關是否能接受會計人員所提財務支用相關意見，並能配合接受。

…，人員素質也會，素質高對相關法令較願意去學習也就會較明白，素質低則對法令較不願意學習自然較無法明白，相對的會計業務亦較難推展。(D-2)

組織成員的素質很重要，有些人對法令就是不在意，只想方便最好是都照自己的方法來，有時候真的會被氣到吐血，矯正系統對會計人員基本上是尊重的，所以在組織文化上我認為是較尊重會計人員，比以前我在地方和其它機關來的尊重，…。(F-2)

(四)組織規模大小：組織規模的大小與角色之專業化和結構分化有著密切的關係(姜占魁，1989：349)。研究指出，團體大小和專業化程度是一種刺激衝突產生的力量、團體愈大，且成員的工作愈專業化，愈有可能產生衝突(李青芬等譯，2002：424)。組織因各種考量，編制人員有多有少，面積有大有小，監所任務首在收容人矯治工作，收容員額因監所大小和成立目的不同亦有所差異，人多事雜，天經地義，衝突情形自然也會較多。

…，另外對於組織的大小我認為也多少會造成我們會計人員角色衝突，我這樣講不知道對不對，如果在大的監所，我相信狀況會比較多，一些業務也會比較複雜和特別，有些小監所不會發生的事，在大監所因為人多就有可能會發生，因為狀況多難免就會有事情產生，事情多如果法令規定有可遵循也就罷了，偏偏許多問題規定又不明確或沒有規定，那要解決這些問題就有得「喬」了，這過程就會造成會計人員的衝突存在。(F-2)

組織規模大小我想會造成會計人員的角色衝突可能性發生，我去開會研習時有時聽到其它大監所的會計同仁談到一些他們家的問題，有些對我們來說真的很不可思議，人多問題相對就會多，交互的行為也會更複雜，…。(G-2)

(五)組織標準作業流程的建立：標準作業流程(SOP)的建立是現今公私部門所努力的目標，為的是提昇績效和行政作業效率，也可以避免因為人員的異動而必須重新摸索和學習工作方法，減省時間。

…，如果加上機關原先對一些相關的財務支用流程沒有建立一套良好的流程，每個人都只想自己方便，那會計人員就會比較辛苦，衝突也會發生，若再加上首長不支持，那真的會很累。(G-2)

我認為機關組織內部是否建立一套標準作業程序很重要，當然遇到特殊情形也要有一個流程來解決，我知道有一些會計主任到一個機關會建立一套適合該機關的會計作業流程，當然這些必須考量到許多因素和細節，也牽涉到這個機關的習性，也可以說是文化啦！我看這些機關也就是組織因素都會造成會計人員角色衝突。(I-2)

(六)組織首長領導風格：行政領導就是機關的各級主管適應部屬的心意與需要，運用思想溝通、人格感召、智能表現及管理措施，促使之踴躍熱烈的共赴事功，以協同一致的努力，有效的完成組織的使命與任務(張金鑑，1992：428)。組織內的首長領導風格會影響整個機關的運作，自然也是影響會計人員角色衝突的因素。

…，如果加上機關原先對一些相關的財務支用流程沒有建立一套良好的流程，每個人都只想自己方便，那會計人員就會比較辛苦，衝突也會發生，若再加上首長不支持，那真的會很累。(G-2)

…，現在的首長都比較開明和民主，不像以前的首長比較官僚和專制，他需要的就是服從，如果不符他意那就會口出惡言故意刁難，所以我認為組織的文化和習性再加上首長的領導作風會造成會計人員的角色衝突，如果會計人員沒有很好的應對能力就會做的比較辛苦。(L-2)

研究歸納出受訪者對造成矯正機關會計人員角色衝突的組織因素有以下六點：

- (一)組織的文化：B-2，D-2，I-2，K-2，L-2
- (二)組織成員認知和配合度：C-2，E-2，H-2，J-2，K-2
- (三)組織成員法令素養和素質：D-2，F-2
- (四)組織規模大小：F-2，G-2
- (五)組織標準作業流程的建立：G-2，I-2
- (六)組織首長領導風格：G-2，L-2

在訪談中發現也有受訪者認為組織因素不盡然就會造成會計人員的角色衝突，強調只要做好良好溝通和良性互動，再加上個人能把情緒管理好，就能避免衝突情形發生。

我個人認為組織因素不盡然就會造成會計人員角色衝突，組織因素我想包括有組織成員和因任務特性等因素形塑而成的文化等，不管如何，如果能有良好溝通和良性互動，再加上個人情緒管理能做好的話，應該是可以避免組織因素形成

的衝突。(A-2)

綜合整理上述訪談，受訪者對引起角色衝突的組織因素以組織文化及習慣、組織成員法令素養和素質有較多共同認知，認為係造成角免衝突的組織因素主因。而組織成員法令素養、成員素質及機關規模大小、有否建立標準作業流程及首長領導作風亦為組織因素之可能，訪談結果僅 A-2 認為只要有良好溝通和互動，則組織因素不會造成會計人員角色衝突。

二、制度因素

無論古今中外，行政機關首長必須掌握人事與財務兩種權力，始能保證機關任務的達成。惟此兩項權力最易濫用，因此有所謂超然的主計與人事制度以控制之，此種控制有一條鞭的主計系統與人事系統，但仍應屬中央行政最高首長通盤運作之範圍，即使是國會之外部控制也不過是預算、決算的審查和人事法規的議決（彭懷恩、陳思澤，2001：386）。政府主計人員因一條鞭制度設計而具雙軌制的指揮體系，係機關幕僚人員且從事之主計工作為一專業工作，這些特質都容易產生衝突，在此行政學上又類似分離制（或稱多元統屬制），此種體制凡屬同層級的各機關或一個機關內部各單位，並非完全受一個首長或上級機關的直接指揮控制，而分屬於兩個以上的平行之首長或上級機關的直接指揮控制。在設計上是本諸制衡原理，使各單位彼此獨立不相關聯，但此種設計，也通常面臨指揮體系混亂與人員角色衝突的問題（陳碧君，2003：51）。受訪者對制度因素可能造成會計人員角色衝突分述如下：

（一）工作質量負荷：制度設計賦予的工作質量會給人不同的壓力，面對壓力導至的情緒不良，進而可能造成機關人員衝突。

每一種工作的分配和職務的賦予都會使人產生壓力，尤其在工作質量上如果負荷過重，在日常工作中可能會造成個人情緒不良，進而造成衝突。例如上級要求我們要查填的各項表報或調查表，常常早上傳來電子郵件，要求下班前要回傳結果，那麼一整天我們可能就別做其它的事了，必須最優先處理上級要求的事情，我只是舉出一個例子，當這種情形愈來愈多時，人總會情緒不良，若再加上言語間有磨擦，那衝突可能就會發生。(A-3)

（二）財務責任：財務責任是在避免機關（構）未依規定支用經費，發生浪費公帑及不經濟支出，不當支用經費或公款疑遭侵吞等違失，其中如果有涉及公務人員未盡職責、效能過低或重大違失之事項，相關機關人員在行政及法律上應負的責任。

…我們的財務責任是最主要的，我們總認為對各項預算及財務方面的審核我們是形式和程序上的審核，但是一般社會大眾或外部的審計人員及司法檢調人員可能並不如此認為，所以當機關發生財務弊端時，我們會發現有些會計人員也會被連帶捲進去甚至受處分，我們會質疑為什麼我們會有這些責任存在，…。(B-3)

（三）制度設計內容（內部審核、一條鞭、超然及中立性）：主計制度的設計內容

已於前章探討，主要在於以超然組織、人事、職權辦理歲計、會計等事務。以超然的精神來辦理歲計事務，例如審編預、決算，管控預算之執行，使財務上增進效能，並減少不經濟支出；以超然的精神來辦理會計事務，例如處理收支帳目，形成內部控制，減少浮濫、防治貪污，其設計內容之內部審核、一條鞭及超然中立性會產生會計人員角色衝突。

制度設計上我們必須負責內部審核工作…，我們總認為對各項預算及財務方面的審核我們是形式和程序上的審核，但是一般社會大眾或外部的審計人員及司法檢調人員可能並不如此認為，所以當機關發生財務弊端時，我們會發現有些會計人員也會被連帶捲進去甚至受處分，我們會質疑為什麼我們會有這些責任存在，形式和程序要到什麼樣的程度才是夠？我們會計人員真的有那個能力、時間和本事做到完全的審核嗎？這些事情行政機關和司法機關怎麼看？意見有一致嗎？退回來講，司法機關自己的看法都可能無法一致，而業務承辦人可能到了檢調機關最常講的就是這個案子我們會計人員已經蓋過章了，把會計人員當擋箭牌。

(B-3)

一條鞭制度是一個重要造成衝突的因素，例如我們的考績和休假都必須要經過機關首長（雖然考績只是初評），自然有些事就必須牽就機關首長，再如有些我認為不合法令的東西或審計單位曾提出糾正或剔除事項，為了生存在這環境，免使自己陷於不利的環境，我要想辦法去導正或修正，過程自然會有所衝突，所以這當然會是一個衝突因素。(D-3)

我覺的一條鞭的中立和超然比較容易造成我們的角色衝突，機關同仁會認為我們的調動不是由機關辦理，我們不是他們的人，同仁和首長的認知，我們就像養子養女一樣，親身父母在法務部會計處，如果相處又沒有很融洽，就會產生對立。(E-3)

我們的一條鞭設計的制度是角色衝突根源，我個人認為它的設計基本上來說是好的，但真的放到實際執行的我們會面臨衝突，尤其是台灣現在的政治環境，在中央機關可能還好，首長很多也是事務官，但是如果在地方機關，首長是民選的，他們會認為我的機關裡面有人不是我派任的，考績也不歸我打，感覺就會有點奇怪，我們既是機關幕僚也是上級主、會計機關派來的會計人員，就像我的派令還是行政院主計長的派令，這種制度設計我是贊成，但相對的就會有一些矛盾存在，如何去克服，我想上級主計機關應該都會在核派主辦會計時先跟機關首長溝通吧？而新到任的主辦人員也必須用自己的實際表現和協調溝通來建立信任和工作關係。(F-3)

我們的一條鞭設計的制度應該是角色衝突原因，原先設計的高深理由我不是很清楚，但一定有它的道理存在，但是這個制度就會造成機關的人看我們就像外人一樣，我是已經在機關快二十年了，所以感覺比較沒有一開始那麼嚴重。另外我們是專業幕僚，和一般行政的一般幕僚或業務單位還是有點不一樣，機關要支用預算或牽涉到會計相關業務就會問我們的意見，我們的意見如果跟機關或首長

的目的不一樣，那衝突就會發生。(G-3)

我們常聽到人家說，制度設計無所謂好壞，但看執行的人。一條鞭的設計和內部審核工作是造成我們會計人員角色衝突的主要制度因素，一條鞭的設計使我們跟業務單位不太一樣，我感覺他們好像沒辦法把我們真正的當自己人，而內部審核工作又逼的我們要去當壞人，如果拿掉內部審核工作我們會計工作就單純多了，不過大概沒有其它公務員願意來接這個工作。(I-3)

制度上的設計我們就是一條鞭，到底我們機關的人還是行政院主計處或法務部會計處的人，而所謂超然獨立應該是主計機構組織超然於機關之外，二為主計人事的超然，三為主計職責(務)超然，主計人員可超然獨立行使其職務，不受任何影響。但實務上我們在機關要受所在機關長官指揮，又是幕僚，有時難免會跟業務單位起磨擦，如果彼此不互相尊重，業務就很難推行了。(J-3)

獨立及超然的執行會計工作，這個制度的設計會造成會計人員角色衝突，獨立超然要的是客觀公正，但機關可能會我們當過客或外人，制度設計這樣，要我們去做的工作我覺的有點擋人家做一些事的味道，雖然擋的可能是不對的事，但過程一定會發生角色衝突的問題。(K-3)

我一直相信制度的設計一定有它的用意存在，實施以後有人說好也一定有人說壞，我們主計制度超然中立的精神，不受所在機關首長的人事和考績決定，當然依法要受其指揮，但既然是被派在機關，當初為什麼要我們超然中立，簡單的說就是會得罪人，想當好人就不會用這個名詞了，所以這個超然中立的主計制度設計會造成會計人員角色衝突。(L-3)

研究歸納出受訪者對造成矯正機關會計人員角色衝突的制度因素有三點：

(一) 工作質量負荷：A-3

(二) 財務責任：B-3

(三) 制度設計內容(內部審核、一條鞭、超然及中立性)：B-3，D-3，E-3，F-3，G-3，I-3，J-3，K-3，L-3

另外也有二位受訪者認為制度因素不會造成會計人員的角色衝突，只要做好良好溝通和良性互動，再加上個人情緒能管理好，就能避免衝突。

制度的設計我們的工作就是負責內部審核，在人事和工作性質上就是一條鞭的設計，我相信這些有它的道理存在，這個制度的設計就是讓我們去做把關的工作，制度的因素例如超然獨立的一條鞭制度問題我認為影響較小，最主要是人際因素，這是造成角色衝突的主要因素。(C-3)

這些如有職掌的問題，我想我無法回答，而我們的工作內部審核方面，我認為不會造成這些問題。(H-3)

三、人際因素

葛林伯格(Jerald Greenberg)與巴隆(Robert A. Baron)兩位教授認為衝突的來源除了組織結構因素外就是人際關係因素(吳復新等，2002：204-205)，而根

據 Vansell、Brief 和 Schuler 於 1981 年所提出的角色中介模式，在說明一個組織情境中，人與人之間在某一時段內交互作用的過程有三種因素會彼此影響，其中人際因素包括溝通模式、互動次數、角色決定者對角色行為者的重要性、回饋及參與情形，受訪者對人際各項可能造成角色衝突因素分述如下：

(一)溝通方式及技巧：溝通就是傳送者 (sender)，利用各種可行的媒介 (media)，將訊息 (messages) 傳送給接受者 (receiver) 的過程。就行政機關而言，行政溝通可說是民眾或機關成員對機關的問題、目標、任務、作法等事項獲得共同了解，俾使觀念與想法趨向一致，精神與行動得以團結的方法與過程 (吳定等，2009：266)。「主計人員服務守則」第八點：主計人員辦理歲計、會計及統計業務，應樂於接納建言、與時俱進，並與各方加強溝通及協調，以提升服務品質。也指出了政府會計人員溝通協調的重要性，溝通方式及技巧是影響人際因素的重要內容，受訪者也都表達出了類似的看法。

我個人的經驗認為所謂的人際因素上，在和長官及同仁的溝通模式及…都有可能會對我們會計人員的角色衝突有所影響，溝通及…彼此瞭解的機會自然少，溝通方式也有很多種，有些事不要在公開場合或在會議中談的，就必須要等會議結束或私下場合來協調和溝通，這樣反而比較有效果，我總認為人是群居的動物，不管是工作的職場伙伴或家庭成員，大家相處就是要互相體諒和幫忙，而平常就是多互動和溝通，許多不瞭解的事，不明白的規定，可以透過這些時機把它澄清和取得共識。(A-4)

…。我們都會想讓自己的人際關係能好一點，所以也願意跟大家互動或溝通，也希望大家除了是同事以外也能當好朋友，這樣的話協調事情也比較方便，…。(B-4)

人的因素，人和的因素，科室間為什麼有的好溝通有的不好溝通，有的機關總務科好溝通有的就不好溝通，我們拿我們的法令，他們認為那是你們的法令，語言上就很難溝通，有的願意接受，有的就不願意接受。所以我會認為超然獨立的一條鞭制度問題較小，最主要是人際因素，它是造成會計人員角色衝突的主要因素。(C-4)

溝通方式會造成，例如我們審核憑證若見解和當事人不一致，我們是專業但其他單位人員不是，標準及認定不一，若再加上溝通上彼此有問題，自然會造成衝突。(D-4)

人與人還是要相處，多溝通…絕對有幫助，大家多接觸自然會互相有一定的瞭解，衝突就會減少，相處久了，他們明白了我們的角色，就會減少衝突。所以我認為人際方面很重要。(E-4)

我們的 ebas 主計網對一些主辦會計人員的職務尤其是薦任九等以上的，在資格條件欄都會有一點叫做「溝通協調能力」，我認為這就是人際因素，會做事也要會做人，否則一天到晚機關首長到會計長那裡告狀，增加會計處長官的困擾，所以要多溝通，其中當然要注意時間點和技巧，這要各人自行去領悟和體會。(F-4)

人際關係好的人衝突自然較不會發生，一個人際關係好的人他一定會很容易跟人相處，願意去跟人溝通，…。(G-4)

人際因素是絕對會的，我前面有提到人與人的問題最大，如果我們溝通順暢，…，那衝突自然能避免。(H-4)

會計人員要會做人也要會做事，現在大家都要富溝通協調能力，講的應該就是人際關係要好，同樣的請同仁協助配合，有的會計人員一講人家就會配合，有的就會被人嫌，可見平常是否搞好彼此關係也很重要，…。(I-4)

(二) 互動次數：互動是減少彼此衝突和增加雙方瞭解的不二法門，從訪談中可以看出受訪者對在機關與同仁間的互動也是抱持肯定的態度。

我個人的經驗認為所謂的人際因素上，在和長官及同仁…互動次數多寡都有可能對我們會計人員的角色衝突有所影響，…互動少彼此瞭解的機會自然少，溝通方式也有很多種，有些事不要在公開場合或在會議中談的，就必須要等會議結束或私下場合來協調和溝通，這樣反而比較有效果，我總認為人是群居的動物，不管是工作的職場伙伴或家庭成員，大家相處就是要互相體諒和幫忙，而平常就是多互動和溝通，許多不瞭解的事，不明白的規定，可以透過這些時機把它澄清和取得共識。(A-4)

人與人還是要相處，…多互動絕對有幫助，大家多接觸自然會互相有一定的瞭解，衝突就會減少，相處久了，他們明白了我們的角色，就會減少衝突。所以我認為人際方面很重要。(E-4)

人際因素是絕對會的，我前面有提到人與人的問題最大，如果我們…，互動佳，那衝突自然能避免。(H-4)

人際因素需要時間，我的經驗是人還是要相處才能彼此有感情，每天的相處還有許多工作或生活上小事的累積，久了大家彼此習慣和瞭解了，再加上…和互動，像我都願意用很誠懇的心和人互動，沒有誰大誰小的問題，都什麼時代了，若沒辦法只有請主任出面了。(J-4)

(三) 回饋：如果對自己的投入，沒有得到善意的回應或回報，則有受訪者會產生心理受傷的反應，也就是在人際因素上的個人付出未得到適當回饋，則對日後的事情情誼會有所保留。

在我的工作經驗中發現，有些同仁會跟會計同仁示好或想當朋友，其實是想讓自己得到某些方便從中獲得工作上的便利，而無真實感情存在。…，但就像前面講的，發現別人只是想利用彼此的交情，有時真的很傷人，不過這是少數，大多數人都不是如此，但只要有一次或二次，心理就很受傷。(B-4)

(四) 互動態度：如果說互動次數是數量，那麼互動時的態度就是品質的問題，與對互動時所抱持的態度，有受訪者表達了如下的看法。

…，態度不卑不亢，例如我跟過很多主任，有的就比較願意跟首長接觸，有的就會避開，我們佐理人員是可以不跟首長接觸，但主任是主管如果這樣的話就不是很好，有時主任會要我們直接跟業務單位承辦人談，那就是我們的協調工作

了，不過我們機關的承辦人可能是我在這裡待久了，只要跟他們說他們都會配合。
(G-4)

…，再加上誠心溝通和互動，像我都願意用很誠懇的心和人互動，沒有誰大誰小的問題，都什麼時代了，若沒辦法只有請主任出面了。(J-4)

(五) 共事時間：增進彼此瞭解有時需要時間，無論在工作或生活中皆然，在一般情形下，共事時間愈長，彼此瞭解愈多，則衝突情形可以減少。

…，但有時真的要彼此花時間相處，若在一個機關待久了，大家有了瞭解，相信衝突會減少。(I-4)

人際因素需要時間，我的經驗是人還是要相處才能彼此有感情，每天的相處還有許多工作或生活上小事的累積，久了大家彼此習慣和瞭解了，再加上誠心溝通和互動，像我都願意用很誠懇的心和人互動，沒有誰大誰小的問題，都什麼時代了，若沒辦法只有請主任出面了。(J-4)

(六) 品性：如人的道德趨向很強，那麼他的行為則必受其道德觀念所左右，任何對他做違反其道德觀念的要求，都會為他所排斥(姜占魁，1989：352)個人品德行為是獲得他人敬重的要件，瞭解一個人的品性會影響是否願意與對方接觸和互動，並進而在工作上共同努力。

品性的問題，彼此的互動很重要，互動多了就能溝通、瞭解。(K-4)

(七) 活動參與：機關內常會有文康或社團活動，若能盡量參加除了增進機關向心外，也可認識及結交朋友，另外如果機關同仁有婚喪喜慶亦盡可能撥空參加，更可增進個人的人際關係。

我們要多交朋友，少製造敵人，人際關係好的人一定不會跟人家有衝突發生也一定會很容易跟人相處，願意和人互動溝通，和同事溝通事情不要讓人有命令的感覺存在，另外有些同仁可能是不錯的，千萬別為了一件事情就否定他，那是不公平的，多參加一些活動，就是機關內的活動，無論是公家辦的或同事主動發起的，能參加就盡量參加，別人也會比較能夠接納我們，遇到事情就會比較好談。
(L-4)

研究歸納出受訪者對造成矯正機關會計人員角色衝突的人際因素有以下七點：

(一) 溝通方式及技巧：A-4，B-4，C-4，D-4，E-4，F-4，G-4，H-4，I-4，L-4

(二) 互動次數：A-4，E-4，H-4，J-4，K-4，L-4

(三) 回饋：B-4

(四) 互動態度：G-4，J-4

(五) 共事時間：I-4，J-4

(六) 品性：K-4

(七) 活動參與：L-4

綜合整理上述訪談，可以發現受訪者可以說一致認為溝通方式及技巧是造成角色衝突人際因素的最主要的原因。而互動次數、回饋、互動態度、共事時間長

短及品性和機關內外活動參與程度亦為可能造成會計人員角色衝突之人際因素。

四、個人因素

引發衝突的個人因素最主要的是個人價值系統、個人特質與個別差異等。研究顯示某些人格特質，例如高權威、高教條主義與低自尊等都會增加衝突發生的可能性（傅岳邦，2006：359-360）。俗話說：「一樣米養百樣人」以及「人之不同如其面焉」均表示每個人都是獨特的，都有許多與別人不同的地方。這些個人特性往往是導致人際衝突的重要原因（吳復新等，2002：205）。而在 Vansell、Brief 和 Schuler 所提出的角色中介模式，一個組織情境中，人與人之間在某一時段內交互作用的過程有三種因素會彼此影響，其中個人因素包括年齡、性別、教育背景、服務年資、需求、能力、價值及地位等。受訪者對個人各項可能造成角色衝突因素分述如下：

（一）性格或個性：每個人的性格或個性都不一樣，相對的面對問題的處理方式也會不同。

個人因素是會造成會計人員角色衝突，有些人在個人性格上就是較難與人溝通，只想自己說的算，別人的就是錯的，比較不願服輸，…，每個人都會有不同個性和性格，有的內向，有的外向，有的隨和，有的就讓人難以親近，所以個人因素的不同，自然使會計人員角色衝突的發生亦有所不同。（A-5）

個人因素可說包山包海，有些人個性較圓融，有些較衝，有些內向，有些外向，這都會影響會計人員的角色衝突，另外有人只會蓋白章，討好機關首長和同仁，真是一樣米養百樣人，…！（F-5）

性格問題每個人不同，我想可以不去談它，因為那是必然的，我想溝通和主管的領導是重要的，我們的工作是讓對方接受，這是最重要的，讓對方能夠接受，我們的工作才是成功。（H-5）

每個人有每個人的個性和工作方式，我們會計人員也是一樣的，…，我們佐理人員後面雖然還有一個主任，但初審是我們，我的經驗是遇到問題先和主任討論，有時候因為他們跑過比較多機關，而且許多機關的會議他們有直接參加，所以會比較掌握住狀況。（I-5）

（二）個人本位主義：各部門常依著本位主義，認為做好自己單位事情，不管他部門死活，缺乏協助之精神，也是導至衝突之因（戴國良，2006：388）。而個人本位主義的人較無法接受別人的建議，對一件事情的看法也無法從其他人或整體的角度來看。

…，另外個人本位主義較重的人也比較容易和人發生衝突，一切站在自己的立場上來看問題，有時是會失真的，…。（A-5）

…，個人本位主義也會，有人自己工作做習慣了就不喜歡改變，還有個性也會。（K-5）

（三）個人對工作服務心態：對一件工作或事情處理的方式有很多種，結果可能

有好有壞，但一開始所持的心態卻是重要的，公務人員本就應該以服務為主，無論對內或對外理念應該都是一致的。

個人對工作的心理和態度上認知會造成會計人員角色衝突，我相信大多數的會計人員心理也想和機關好好相處，但為了自己的升遷和長官的評價，可能心理上會要求自己執行上級會計機構的要求，嚴格執行一些規定，不要到時候有任何的狀況發生，或有一些績效來交差，如此就無可避免的會產生衝突。另外在態度上如果不能抱著服務的心態也會讓工作陷入困境，服務的心態講起來簡單做起来真的要花點心思，而且最重要是要持之以恆，融入日常工作中。(B-5)

…專業服務態度是最重要的，剛開始同仁或許會不明白我們的角色和工作，但久了就能明白。…，另外就是服務態度，我們要抱著服務的態度來面對自己的工作和同仁，才能得到首長和同仁的尊重及支持。(E-5)

(四)個人專業素養：每個人在自己職務上都有自己業務上的法令和行政規定必須遵循，這些法令和規定指導著我們的工作方針，也可以說是工作的準則，使公務人員能在不違反法律和相關規定下執行公務。

個人法令素養最重要，我們會計人員對自己的法令和相關規定一定要熟稔，才能去協助機關合法及合規的支用預算，這些需要時間和自己的用心，我曾見過一些主計前輩對法令的搜集和整理實在是很用心，現在有網路了，行政院主計處在主計網也有主計論壇的設立，讓有問題的會計同仁都可以上去發問，也會有人熱心的解答或提供自己的經驗，但前提還是我們自己要用心，如果你都不上去發問，也不去研讀法令，只憑自己的感覺走，那麼在業務上就會跟人家常常發生衝突。…。(C-5)

許多同仁常會有垢病也可以說批評，有些會計規定非列舉性的，一般都會用通案性的方式來規定，概括性的來處理，造成不同的會計人員可能有不同的看法，張三可以李四卻不可以，所以會計人員若能拿出較具體的法令規定，較能說服同仁接受。所以法令素養是一個很重要的因素，如果是要會計人員來說可以或不可以似乎又逾越了會計人員的本份。(D-5)

我們會計人員自己的觀念和專業素養…是最重要的，剛開始同仁或許會不明白我們的角色和工作，但久了就能明白。但我們對自己的角色和工作一定要認知清楚，平常一定要多充實自己，無論在專業的法令，或是其它業務單位的法令皆然，…。(E-5)

…，還有每個人對法令的熟稔程度不一，有人會較認真看法令規定，有人會不在意，不一而足啦！(F-5)

…，個人的本職學能要夠，同仁才會看得起，講的話別人才會信任，工作上也自然能夠配合，所以個人對法規和相關規定要熟悉，我們佐理人員後面雖然還有一個主任，但初審是我們，我的經驗是遇到問題先和主任討論，有時候因為他們跑過比較多機關，而且許多機關的會議他們有直接參加，所以會比較掌握住狀況。(I-5)

會計人員個人法令素養和專業能力，…，有人自己工作做習慣了就不喜歡改變，還有個性也會。(K-5)

(五) 個人工作方法：每個人都有自己在工作時的方法，個人工作方法也是造成角色衝突個人因素之一。

…。還有有時我們對業務單位的簽文還沒看完，一看到問題就要人家拿回去改，回來了繼續看又發現錯誤又請人家改，業務單位當然會不高興，沒有一次跟人家講清楚，我想這應該也屬個人因素，個人的工作方法。(C-5)

每個人有每個人的…工作方式，我們會計人員也是一樣的，…。(I-5)

(六) 職務差異：組織內的職位有高低之分，因而地位也有高低之分，於是就形成一個地位體系。人的個人行為和人際間的互動行為，必定會受到職位和地位高低的影響(姜占魁，1989：355)。政府部門分官設職，自有每個職位或職務的功能和目的，所以也有受訪者表達因為個人職務是否為主管或非主管這些差異，也會造成個人是否會有衝突情形發生。

個人因素應該包括很多，這個個人如果是主任，可能講的話別人比較會接受，所以還是有個人職務的差異性，另外有些人態度就是比較強硬，性格上不容易妥協。(G-5)

(七) 個人學習態度：學習意願和態度，能直接影響個人或機關的成長和進步，所以有受訪者認為自己要有充實本職學能的動力。

…，但最重要的是自己要充實本職學能，…。(I-5)

(八) 個人品性修養：個人品性是決定是否得到別人尊敬的關鍵因素，有受訪者認為會計人員自己的個人品性及修養也是造成會計人員角色衝突個人因素之一。

我認為會計人員個人的品性和工作態度很重要，還有所謂的修養也是，我知道有一些會計人員會跟別人大小聲，認為這樣才不會被人壓下去，但這樣不好啦！搞的機關裡面氣氛很不好，主任也很難做人。所以我是認為和氣共事，對大家都是好事。(J-5)

個人的修養很重要，講事情就好好的講，不需要大小聲，平常見面也不要不理人，不熟的點個頭，熟的多問候一下，這都是個人可以做到的，遇到有不同意見的地方如果可以的話，我都會親自去跟當事人談，講話的用語和態度很重要，不要讓人有高高在上，是在指導或命令人家的感覺存在，時間久了，關係建立了，業務的推行就會很順利。(L-5)

研究歸納出受訪者對造成矯正機關會計人員角色衝突的個人因素有以下八點：

- (一) 性格或個性：A-5，F-5，G-5，H-5，I-5，F-4，-G4，H-4，I-4，L-4
- (二) 個人本位主義：A-5，K-5，E-4，H-4，J-4，K-4，L-4
- (三) 個人對工作服務心態：B-5，E-5，J-5
- (四) 個人專業素養：C-5，D-5，E-5，F-5，-I5，-K5
- (五) 個人工作方法：C-5，I-5

(六) 職務差異：G-5

(七) 個人學習態度：I-5

(八) 個人品性修養：J-5，L-5

綜合整理上述訪談，受訪者有十人次認為會計人員個人性格或個性會影響角色衝突，另外有七人次則認為個人本位主義太重也是重要原因，六人次則強調會計人員專業素養很重要，其它受訪者對工作所抱服務心態、個人工作方法、職務差異性及學習態度和品性修養認為也是可能造成矯正機關會計人員角色衝突的個人因素。

第三節 矯正機關會計人員角色衝突內涵

一、角色衝突的類型

根據凱恩（Robert L. Kahn）等人之研究，其定義衝突為：同時產生兩種（或以上）壓力，順從一方，將很難順從另一方，並將「角色衝突」分為下列四種：

- 1、角色傳送者本身衝突（intrasender conflict）：如角色傳送者所要求接收者做的事或期望，朝令夕改，今天和明天不一樣，將使接收者無所適從，這種衝突謂之。
- 2、角色傳送者間的衝突（intersender conflict）：如角色傳送者有二人以上者，所要求接收者做的事或期望，並不一樣，甚至互相衝突，這種不一致期望所產生的衝突謂之。
- 3、角色間衝突（interrole conflict）：一個人有二種以上角色，這種多種角色間由於不同的規範、期望與壓力造成的過度負荷或期望不一致時所產生的衝突謂之。
- 4、角色內衝突（intrarole conflict）：外在的角色期望和規範與個人內在的自我需求、價值觀和人格特質不一，所產生的衝突謂之。

上述四種角色衝突類型，前三種是來自於角色傳送者的衝突，並且都會對角色接收者產生心理上的衝突；而第四種衝突則是由角色接收者個人壓力和內在價值等綜合因素結合而成，受訪者對矯正機關會計人員角色衝突類型分述如下：

（一）角色傳送者本身衝突：就是一位角色傳送者對某一角色接受者所傳送的許多期望之間產生了衝突現象（姜占魁，1989：346）。機關內的首長或同仁可能會希望會計同仁能在業務上有關預算執行方面能提供意見，但卻又希望這個意見最好就只有一個「配合辦理」，而不要有反對或其他相反意見，有受訪者對這種角色衝突表達如下的看法。

有幾種情形，第一種是業務單位有時希望我們提供意見，但如果這個意見會造成他作業上的困擾或麻煩，他又會希望你別寫太多或別管太多，…。(J-6)

長官在公開場合都會提示一切要依法辦理，要依規定辦理。但有些長官講完以後遇到事情私下還是希望以任務達成為先，以他的意志完成為要，這種的角色

衝突是一種，…。(L-6)

(二) 角色傳送者間的衝突：兩個以上的角色傳送者，對同一角色接受者所傳送的期望，彼此可能產生衝突或矛盾現象，致使角色接受者無所適從，如接受某甲的期望，勢必違背某乙的期望（姜占魁，1989：344-345）。矯正機關會計人員的上級主管機關站在指揮監督的立場，當然希望凡事按程序照規定來，但本機關首長或同仁可能站在一個實際執行者的立場或實務上所面臨的困難，因而希望在預算執行上能有一點彈性，會計人員面對上級主管機關，自己又身處機關內且站在負責機關內部審核的角度，自然就必須面對前述不同的角色傳送者間的不同期待所發生的可能角色衝突，有受訪者對這樣的衝突表達了以下的看法。

比較容易碰到的是我們上級不管是行政院主計處或會計處、機關長官或同仁對我們的期望會不一致，機關當然希望我們能盡量配合業務推行，所以有時候因為我們人在機關對情況比較瞭解，也知道所碰到的實際困難，為了配合前述種種情形，有時不得不同意一些可能跟自己所認知的法令規章或有未盡相符的情形。(E-6)

(三) 角色間衝突：一個人在各種不同的組織中扮演不同的角色，而每一角色又有不同的角色傳送者。一個組織中角色傳送者對他所傳送的期望與另一組織中角色傳送者對他所傳送的期望，可能兩相矛盾或衝突（姜占魁，1989：345）。矯正機關會計人員在機關雖為內部單位及幕僚人員，依法受所在機關長官指揮，但其設置管理與任免遷調，均循主計人員人事系統辦理，依法亦必須對法務部會計處會計長負責，所以自我有不同的角色，對這種個人扮演多重角色間的衝突，受訪者有以下的看法。

我認為是角色間衝突和角色內衝突，先談角色間衝突，我們雖然是一條鞭，派令是由主計長或會計長發的，但畢竟是在機關服務上班，就如前面所述的角色，我們是機關的幕僚，有時主計處轉來一些法令，或審計部的一些查核缺失，我們都知道機關有機關的困擾，除非別有居心的首長，否則我們都會盡量協助機關來解決問題，有時有點兩難啦！這應該就是所謂角色間的衝突吧！延續來談，為了協助機關解決問題，我們真的必須衡酌，說真的有時候心裡會蠻衝突的，我想那應該是算角色內的衝突吧？(A-6)

我看較常見的是我們既是機關幕僚又要執行內部審核工作，這種類型的衝突是我工作經驗較常碰到的情況，剛剛前面我有提到過，我們是機關的幕僚，理論上我們是應該服從首長的命令，首長有時為了機關的任務或績效有他的壓力存在，這時候我們既是機關幕僚角色，為了協助協助機關任務之遂行，對一些情況就常會有一些衝突。(F-6)

我們會計人員是機關專業幕僚，內部審核又是我們的工作之一，照道理我們在機關受機關首長指揮，要服從首長的命令，首長交待業務單位並不見得會告訴我們，原因我們不見得清楚，為了機關的使命或者首長的績效，承辦單位有他的壓力在，為了協助機關任務之達成，是不是就要配合業務單位，這時若有一些不

同意見就可能會發生衝突。(G-6)

會有角色間衝突，…，我既是和他們同事，又要和他們就一些業務有所要求，角色間衝突自然會發生，…。(H-6)

…，其次我們是法務部會計處派來的，是機關的人還是會計處的人，有二種角色（角色間衝突），當然會有衝突發生，…。(J-6)

…，再說我們是幕僚，還要負責內部審核，這時候協助機關業務推行本就是我們的工作，但內部審核及財務監督的角色可能會使我們面臨衝突，…。(L-6)

（四）角色內衝突：指同一角色在面臨不同的期望與要求時，所產生的衝突（余朝權，2003：189）。這是指一個人在扮演某一角色時，角色的需求與個人自己的態度、價值或觀點不一樣，因而產生內心的衝突。此種衝突又稱為「私人—角色」（person—role）衝突（吳復新等，2002：202）。矯正機關會計人員必須同時面對兩種組織承諾及接受兩種指揮系統，在主計系統的組織承諾中所接受的訓練和在機關的組織承諾有時在碰到實際執行的層面，這些外在的角色規範及期望與個人內在的動機、人格、信念及價值並不一致，這樣的衝突有絕大部份的受訪者表達了相同的看法。

我認為是角色間衝突和角色內衝突，先談角色間衝突，我們雖然是一條鞭，派令是由主計長或會計長發的，但畢竟是在機關服務上班，就如前面所述的角色，我們是機關的幕僚，有時主計處轉來一些法令，或審計部的一些查核缺失，我們都知道機關有機關的困擾，除非別有居心的首長，否則我們都會盡量協助機關來解決問題，有時有點兩難啦！這應該就是所謂角色間的衝突吧！延續來談，為了協助機關解決問題，我們真的必須衡酌，說真的有時候心裡會蠻衝突的，我想那應該是算角色內的衝突吧？(A-6)

主計法規要求我們遵循一些規定，但機關首長為了行政需要，或他的一些行政作為，會認為一些會計法規對他們來說是綁手綁腳，甚至是阻礙行政，所以會計人員會被批評是絆腳石，會計人員處在這種狀況真的很難為，常常為了配合首長的施政作為，而調整自己的一些原來堅持。(B-6)

我常說會計人員面對的問題真的是沒解，如果以這個問題來看，我以例子來說好了，機關長官的衝突較大，常常他希望我們這樣做，有時是不合規定的，但我們又必須想辦法以一種合規定的方式來幫他們解決問題，但有些問題不是轉個彎就能解決的，這個時候我們是機關成員還是要超然獨立，我都想請問你如何選擇了，當然最後還是要看問題來解決，真要獨立到被別人孤立，那也沒辦法，總不能做違法的事吧。(C-6)

我以我們的作業基金來講，為了作業績效，必須檢討一些措施，降低成本或增加收入，有時機關首長為了達到目的和績效，這可能對他們的升遷很重要，但可能是跟相關規定不符，以實例來談，我們首長曾經檢討作業基金委外的工作人員保險費可否從公務預算支應，基於職責我建議不宜，但機關首長就不高興認為我們是絆腳石，還有一些首長為了搞好人際關係或討好同仁，美其名為照顧同仁，

但一些所謂的福利措施都是不符規定的，我們提出建言，就會造成首長不悅，說真的會計人員壓力蠻重的。(D-6)

比較容易碰到的是我們上級不管是行政院主計處或會計處、機關長官或同仁對我們的期望會不一致，機關當然希望我們能盡量配合業務遂行，所以有時候因為我們人在機關對情況比較瞭解，也知道所碰到的實際困難，為了配合前述種種情形，有時不得不同意一些可能跟自己所認知的法令規章或有未盡相符的情形。(E-6)

…，和角色內衝突，其實這是一併的，…，另外有時他們會有遇到困難，這也是長官交辦或為了機關業務，我們也必須幫他們解決，就會有角色內的衝突發生。(H-6)

有時候我們要配合機關解決一些實務上的困難，但往往又必須在一些模糊地帶打轉，我們的角色是內部審核，機關長官和同仁卻是要我們能盡量配合他們的業務，角色自然會有衝突。另外有時業務單位會希望他的這個案子能給會計人員蓋個章，我要強調是「蓋個章」，不是要會計人員在上面簽意見，這就像要我們背書一樣，感覺有些矛盾。(I-6)

…，最後是最難處理的，有時機關一些難處理的問題，主任如果擋不住了，要我們配合，也是會有這種情形發生（角色內衝突）。(J-6)

矯正系統因為比較注重服從，要求常常是一板一眼，有點軍事化的味道存在，如果機關要求會計人員能配合一些事，但卻與規定不符，那會計人員心理就會有衝突。(K-6)

…，我們的職責和訓練告訴我們這是不可以的，但如果為了配合機關的業務推行心理的價值觀和判斷就會衝突和矛盾。(L-6)

研究歸納受訪者對造成矯正機關會計人員角色衝突的實務上遇到的類型，看法不脫凱恩（Robert L. Kahn）等人之研究四種類型。

（一）角色傳送者本身衝突：J-6，L-6

（二）角色傳送者間的衝突：E-6

（三）角色間衝突：A-6，F-6，G-6，H-6，J-6，L-6

（四）角色內衝突：A-6，B-6，C-6，D-6，E-6，H-6，I-6，J-6，K-6，L-6

綜合整理上述訪談，受訪者絕大部分（十人次）認為在工作中所面對的角色衝突類型屬角色內衝突，其次是角色間衝突，另外也有認為角色傳送者（上級主管機關、機關首長或同仁）本身及角色傳送者之間的衝突類型。

二、角色衝突的來源

矯正機關會計人員角色衝突的發生來源可以從所處的工作環境層面來探討，所處的工作環境面對的就是上級主管機關、機關首長和同仁，其中機關同仁又可再分成業務單位和幕僚單位二種，受訪者對造成矯正機關會計人員角色衝突來源分述如下：

(一)機關首長：領導乃是領導者與被領導者之間影響力互動的過程。進一步的說，領導乃是指某一種特定情境下，某人行使各種影響力（influence），以影響他人或團體行為，使其有效達成目標的過程（吳定等，2009：236-237）。矯正機關首長身負機關領導責任，對會計人員角色衝突自有一定影響，受訪者對機關首長的影響表達意見如下。

依照我自己的經驗，就是首長和…！首長有的較積極要績效，要成果，常常就需要用到錢，偏偏有些錢不是隨他高興要花多少就花多少，難免我們提示一下不同的意見，可能有少數的首長就會不高興，當然多數還是會接受啦！…。(A-7)

…和機關長官都會，有時候矯正司循他們的業管系統下了一些調查表或規定，也不知道有沒有在部裡作業時先會知會計處，或會計處的長官沒有注意到，這些調查表或統計表就是要各矯正機關會計人員蓋個章，我有時候看個老半天，實在不知道用意何在，似乎這樣他們會比較安心，但真的有這個必要嗎？影響行政效率罷了。(B-7)

就是機關長官，剛剛我提到的情形就是最好的說明，…。(C-7)

每一個會計人員見解又不見得一樣，當然機關長官或同仁也會質疑，上面長官會說某某主任說可以，你為什麼不可以，你沒有擔當，我們沒有災害準備金或第二預備金，所以我認為這是有問題的，…。(D-7)

如果說以來源來看的話，我想應該是首長吧！雖然矯正機關的首長也是事務官，一般都會尊重會計人員的意見，但也有極少數想自己搞自己的，如果會計人員有不符他的意見或不順他老人家的意，那衝突就來了，以前不是常有些主辦會計被告到會計長那裡嗎？如果我們會計人員是錯的就罷了，偏偏有些話可能到了會計長那裡都變了樣，所陳述的狀況也變了，…。(F-7)

角色衝突的來源依我看是首長和…，首長這方面是主任的問題，我們佐理人員應該碰到的是業務單位或幕僚單位的承辦人員，一般因為我們負責審核的第一關，有問題簡單的就直接跟當事人講，比較複雜的說真的主任一般都會先把狀況跟我說，我只要大概看過就可以蓋章了，如果真的還有一些特殊的案子，我找承辦人他沒有辦法解釋清楚，我會先請教主任，他會依據他所瞭解的給我意見，然後我再去跟承辦人談，如果還是沒辦法，那只有請主任出馬了，所以我的壓力就到這裡，我碰到的主任都很支持我們，還沒有主任給我壓力的情形發生。(G-7)

如果以法務部會計處或機關首長及機關內的單位來看，我認為首長和…是一定會，會計主管嗎？我沒有這個感覺，主任畢竟跟我們是同一種體系出來的，所學的功夫一樣，看法大致是不會差太多，會有共識存在的。首長和總務單位因業務產生的衝突就比較會發生，首長有主任會去面對，我們面對的應該就是總務科的承辦人，我前面有說過，一開始或許彼此會有意見不同的地方，但和同仁相處久了，我們機關也不大，大家熟了有事情只要彼此打個招呼就解決了。(L-7)

(二)業務單位：業務部門又稱「實作部門」，乃行政組織中實際執行及推動工作之部門，是擔任直接完成組織目標的工作單位（吳定等，2009：125）。會計部門

是幕僚部門，主要的作用是在經由建議及協助去推動機關活動，和業務單位間因為工作的接觸難免就會有衝突發生。

依照我自己的經驗，…和業務單位、…都會，…另外業務單位或總務單位有些同仁就是對會計室的意見有很多「意見」，不過有趣的是，他們卻又喜歡把有的沒的都簽會會計室，好像不會一下就不放心，我們有意見，他們又不高興，有些實在不必簽會，只要他們自己依業管相關規定去做就好了，他們就是要會一下，好像這樣才保險。(A-7)

…，業務科在監所除了作業科以外接觸較不多，所以衝突情形較少，當然還是會有可能發生，…，其它的我看不出有會讓我們矯正機關會計人員發生角色衝突的理由。(C-7)

…，每一個會計人員見解又不見得一樣，當然機關長官或同仁也會質疑，上面長官會說某某主任說可以，你為什麼不可以，你沒有擔當，我們沒有災害準備金或第二預備金，所以我認為這是有問題的。(D-7)

就是我們的機關同仁，包括一般幕僚人員，首長的理念會加諸在業務單位，他是目標導向的，所以在執行面就是業務單位。…。(E-7)

角色衝突的來源依我看是…、技訓科，首長這方面是主任的問題，我們佐理人員應該碰到的是業務單位或…的承辦人員，一般因為我們負責審核的第一關，有問題簡單的就直接跟當事人講，比較複雜的說真的主任一般都會先把狀況跟我說，我只要大概看過就可以蓋章了，如果真的還有一些特殊的案子，我找承辦人他沒有辦法解釋清楚，我會先請教主任，他會依據他所瞭解的給我意見，然後我再去跟承辦人談，如果還是沒辦法，那只有請主任出馬了，所以我的壓力就到這裡，我碰到的主任都很支持我們，還沒有主任給我壓力的情形發生。(G-7)

同仁有時會讓我們有角色衝突的情形發生，我所謂的同仁包括業務單位及…，業務愈密切的，接觸愈頻繁的，使我們會計人員發生角色衝突的機會就愈大，長官和主任都不會給我這些問題，主任反而都會支持我們。(H-7)

我認為就是機關同仁，包括業務單位和…。因為我們佐理人員比較不用直接面對首長或其他長官，所以我感覺會發生角色衝突的來源是其他科室的業務承辦人，但是可能我比較幸運，工作經驗中還沒有碰到同仁就是不配合的情形，有一些較複雜的案子，我們主任都自己去解決了。(I-7)

我認為是…和作業單位，我們每天都會跟他們相處、互動，遇到問題我都會跟主任討論，就算開始意見可能會不一致，但透過討論，找出法令或相關解釋函，最後意見都能有一個共識出來，再把這意見傳達給這些部門。(J-7)

…和機關同仁會，…，而機關同仁的衝突就在日常一般的工作中 (K-7)

如果以法務部會計處或機關首長及業務單位來看，我認為首長和業務單位是一定會，會計主管嗎？我沒有這個感覺，主任畢竟跟我們是同一種體系出來的，所學的功夫一樣，看法大致是不會差太多，會有共識存在的。首長和業務單位因業務產生的衝突就比較會發生，首長有主任會去面對，我們面對的應該就是業務

單位承辦人，我前面有說過，一開始或許彼此會有意見不同的地方，但和同仁相處久了，我們機關也不大，大家熟了有事情只要彼此打個招呼就解決了。(L-7)

(三) 其它幕僚單位：在機關中除了業務單位外，還有其它幕僚單位，包括總務、人事、研考及政風等，其中除了總務及人事外，彼此業務接觸頻率雖然沒有業務單位多，但畢竟仍有業務上的互動，所以也會有使會計人員發生角色衝突的情形。

依照我自己的經驗，…幕僚單位都會，其中又以幕僚單位的總務單位最常發生，可能是業務上的接觸較多吧！首長有的較積極要績效，要成果，常常就需要用到錢，偏偏有些錢不是隨他高興要花多少就花多少，難免我們提示一下不同的意見，可能有少數的首長就會不高興，當然多數還是會接受啦！另外業務單位或總務單位有些同仁就是對會計室的意見有很多「意見」，不過有趣的是，他們卻又喜歡把有的沒的都簽會會計室，好像不會一下就不放心，我們有意見，他們又不高興，有些實在不必簽會，只要他們自己依業管相關規定去做就好了，他們就是要會一下，好像這樣才保險。(A-7)

…，其次是幕僚單位的總務科和人事室，尤其是總務單位，…，總務因為跟我們會計室接觸的機會實在很多，發生衝突的機會自然較多，其它的我看不出有會讓我們矯正機關會計人員發生角色衝突的理由。(C-7)

…，每一個會計人員見解又不見得一樣，當然機關長官或同仁也會質疑，上面長官會說某某主任說可以，你為什麼不可以，你沒有擔當，我們沒有災害準備金或第二預備金，所以我認為這是有問題的。(D-7)

就是我們的機關同仁，包括一般幕僚人員，…。而幕僚人員為了協助業務單位達成這些目標有一些計劃作法如果牽涉到經費的部份，當然就會成為我們角色衝突的來源。(E-7)

…，另外機關內的總務科也是會計人員發生角色衝突的來源，畢竟總務科跟我們會計室業務太密切了，每天都會接觸，所以衝突就很難免。(F-7)

角色衝突的來源依我看是…和總務科、…，首長這方面是主任的問題，我們佐理人員應該碰到的是…幕僚單位的承辦人員，一般因為我們是負責審核的第一關，有問題簡單的就直接跟當事人講，比較複雜的說真的主任一般都會先把狀況跟我說，我只要大概看過就可以蓋章了，如果真的還有一些特殊的案子，我找承辦人他沒有辦法解釋清楚，我會先請教主任，他會依據他所瞭解的給我意見，然後我再去跟承辦人談，如果還是沒辦法，那只有請主任出馬了，所以我的壓力就到這裡，我碰到的主任都很支持我們，還沒有主任給我壓力的情形發生。(G-7)

同仁有時會讓我們有角色衝突的情形發生，我所謂的同仁包括…及幕僚科室，業務愈密切的，接觸愈頻繁的，使我們會計人員發生角色衝突的機會就愈大，長官和主任都不會給我這些問題，主任反而都會支持我們。(H-7)

我認為就是機關同仁，包括…和其它幕僚單位同仁。因為我們佐理人員比較不用直接面對首長或其他長官，所以我感覺會發生角色衝突的來源是其他科室的業務承辦人，但是可能我比較幸運，工作經驗中還沒有碰到同仁就是不配合的情

形，有一些較複雜的案子，我們主任都自己去解決了。(I-7)

我認為是總務單位和…，我們每天都會跟他們相處、互動，遇到問題我都會跟主任討論，就算開始意見可能會不一致，但透過討論，找出法令或相關解釋函，最後意見都能有一個共識出來，再把這意見傳達給這些部門。(J-7)

…和機關同仁會，…，而機關同仁的衝突就在日常一般的工作中。(K-7)

如果以法務部會計處或機關首長及機關內的單位來看，我認為…和機關內的總務單位是一定會，會計主管嗎？我沒有這個感覺，主任畢竟跟我們是同一種體系出來的，所學的功效一樣，看法大致是不會差太多，會有共識存在的。首長和總務單位因業務產生的衝突就比較會發生，首長有主任會去面對，我們面對的應該就是總務科的承辦人，我前面有說過，一開始或許彼此會有意見不同的地方，但和同仁相處久了，我們機關也不大，大家熟了有事情只要彼此打個招呼就解決了。(L-7)

(四) 上級機關(會計處)：矯正機關會計人員依「主計機構人員設置管理條例」第 22 條規定必須對法務部會計處會計長負責，會計處的種種行政作為或指導措施也一定會影響矯正機關會計人員，所以在角色衝突的來源中有受訪者對上級機關會計處表達了如下的看法。

上級機關包括我們法務部會計處和…都會，有時候矯正司循他們的業管系統下了一些調查表或規定，也不知道有沒有在部裡作業時先會知會計處，或會計處的長官沒有注意到，這些調查表或統計表就是要各矯正機關會計人員蓋個章，我有時候看個老半天，實在不知道用意何在，似乎這樣他們會比較安心，但真的有這個必要嗎？影響行政效率罷了。(B-7)

會計處長官會給我們壓力，我知道會計處長官也有他們的壓力存在，例如便當是否要簽名，我們基層會計人員有些作法是為了健全財務秩序，有了名冊可以控管便當不會亂用，例如買酒他同意，但我們基層可能不會認同，審計和主計處可能也不會認同，八八水災也是，例如收容人到外面救災，可以用業務費支他們的便當嗎？收容人有他們的給養費，預算法規定不得於預算外動用預算，但現在業務費似乎又包山包海，…。(D-7)

法務部會計處和…，會計處會常發一下指示給我們，例如一些調查表應該是他們自己處理較妥當，…。(K-7)

研究歸納受訪者對造成矯正機關會計人員角色衝突的來源如下：

(一) 機關首長：A-7，B-7，C-7，D-7，F-7，G-7，L-7

(二) 業務單位：A-7，C-7，D-7，E-7，F-7，G-7，H-7，I-7，J-7，L-7

(三) 其它幕僚單位：A-7，C-7，D-7，E-7，F-7，G-7，H-7，I-7，J-7，K-7，L-7

(四) 上級機關(會計處)：B-7，D-7，K-7

綜合整理上述訪談，受訪者絕大部分(十一人次)認為在工作中所面對的角色衝突來源是幕僚單位，其中主要是以總務單位為主，其次是機關首長和業務單

位，最後包括上級機關會計處也有三位受訪者表示是造成角色衝突來源。另外分析這些受訪者中，主辦會計人員除了E君以外，其餘A、B、C、D、F君均認為機關首長會帶給會計人員角色衝突，而非主辦會計人員則只有L君認為機關首長會是會計人員角色衝突來源，檢討原因，主辦會計是會計主管，機關首長的壓力在主辦會計都已經承受和稀釋掉了，所以非主辦會計人員較無這方面感受。

第四節 矯正機關會計人員角色衝突影響

組織乃是由若干次級系統（sub-systems）及小團體（small groups）所構成。次級系統間、小團體間以及次級系統與小團體間，甚至兩者與整個大的系統間，均不免因種種因素產生差異而形成團體的衝突（吳定等，2000：522）。而個人是組織的最基本單元，矯正機關會計人員角色衝突所造成的影響可分從個人及機關來分析討論。

一、角色衝突對個人之影響

角色衝突對個人的影響是偏向負面的情形，至於影響程度要看個案涉及的責任而定，程度不一，大致可以分成心理上的影響、工作上的影響、以及人際關係上的影響（陳碧君，2003：109）。另有學者也有類似相同研究結果，角色衝突對個人的影響程度不一，大致可以分成心理上的影響、行為上的影響，及人際關係上的影響（王瑞祺，2001：105）。本研究受訪者認為角色衝突對矯正機關會計人員個人的影響分述如下。

（一）心理生氣、不高興、不舒服

會造成影響，請問跟機關發生衝突，每天上班還是要跟這些人見面，你說心理做何感想，自己心理會不痛快，有時真的很悶，明明自己沒有錯，但就是覺得不舒服，不過現在的我比較能釋懷了，凡事盡力即可，其它的就不管他了，畢竟日子總是要過的。（A-8）

這是一定會的，心理會不舒服啊！畢竟每天要跟同仁或長官相處，…。（D-8）

這是絕對會的，心理會不舒服，我們會計人員在機關人數都不多，我們的守門員角色發生了衝突，心理一定會不舒服，也就影響到工作。（E-8）

這我想是百分之百肯定的，我自己雖然已經幹了二十五年的會計人員了，有時候碰到一些狀況還是心中會很不爽啊！但是事情總要進行，總不能什麼都擺一邊不管了，心中會不爽，情緒會低落，但自己要很快調整過來，否則會計處派我們來幹嘛？國家是付我們薪水的，…。（F-8）

當然會，我已經做了二十幾年了，公職工作就是一個會計工作，以前來這裡的前幾年跟機關同仁不熟悉時，還會吵架，上班看到對方彼此都不打招呼，不過現大家都熟了，有事情講一講就好了，所以我的經驗是會對個人造成影響，請問跟人發生衝突心裡會好受嗎？但現在我沒有再碰到這種情形，大家熟了，事情該怎麼做也都清楚，就怕老的退了換一些新人，要從頭教，願意學的還好，不願學

的那磨合時間就會比較長。(G-8)

講實在話在衝突當下，心情一定會不好，沒有人會好的。(H-8)

這是一定會的，心理會很沈重，畢竟大家每天都在共事，會見面，會影響情緒和工作的。…。(J-8)

會，個人心情會受到影響，對這個機關會有一點失望。(K-8)

會，這是當然的，坦白說我還曾經哭過，會很生氣，不想講話，…。(L-8)

(二) 感到沮喪、心情差

會感到很沮喪，有時會覺的不值得，自己也是為了公事，也希望同仁都能不要觸犯法令和相關規定，但別人在當下似乎都不這麼想，講自私一點，他們出了事，我們也負有內部審核責任，所以有時心情會很差。(B-8)

…，在這過程中雙方一定都不好過的，像我自己就會心情很差。(C-8)

(三) 有壓力

當然會啊！自己也會有壓力，有時還會變成除了公事外，老死不相往來的情況，這種情形可能要到當事雙方的一方調走或離職才會解決，…。(C-8)

…，會有很大的壓力，長官同仁的不諒解是最大的壓力來源，我常想如果能拿掉內部審核工作，會計業務會相對單純。(D-8)

(四) 情緒低落

這我想是百分之百肯定的，我自己雖然已經幹了二十五年的會計人員了，有時候碰到一些狀況還是心中會很不爽啊！但是事情總要進行，總不能什麼都擺一邊不管了，心中會不爽，情緒會低落，但自己要很快調整過來，否則會計處派我們來幹嘛？…。(F-8)

會，情緒會很低落，有時回家還會想這些事，因為我有運動習慣，所以都會去跑步或騎腳踏車，在外面跑一跑，流些汗回來，感覺就好多了。隨著自己工作年資的增加，對一些事也比較有方法和技巧去面對和解決，比較能對事情釋懷。

(I-8)

(五) 失望

會，個人心情會受到影響，對這個機關會有一點失望。(K-8)

(六) 影響個人工作

…，不想去上班，不想看到那個人，心情不好啦！以前有一位主任跟我說，妳認為妳很生氣，很委屈，那妳知不知道那人可能更難過，她以後案子還是要經過妳，妳找她的機會少，她找妳的機會多，想想也是，後來慢慢接觸比較熟悉以後，狀況就改變了，所以如果發生衝突是會對個人造成影響。(L-8)

(七) 調職念頭

…。如果狀況一直沒有改變就會有想離開這個機關的念頭。(J-8)

研究歸納受訪者對角色衝突對矯正機關會計人員個人的影響如下：

(一) 心理生氣、不高興、不舒服：A-8，D-8，E-8，F-8，G-8，H-8，J-8

K-8，L-8

- (二) 感到沮喪、心情差：B-8，C-8
- (三) 有壓力：C-8，D-8
- (四) 情緒低落：F-8，I-8
- (五) 失望：K-8
- (六) 影響個人工作：L-8
- (七) 調職念頭：J-8

綜合整理上述訪談，受訪者認為對角色衝突造成的個人影響普遍會有生氣、心理不高興、不舒服、心情差、感到沮喪、有壓力、失望和情緒低落等負面個人反應，進而有不想上班等影響個人工作情形，如果情況持續比較長時間，更甚而有調職想法產生。

二、角色衝突對機關之影響

凡事總是得失互見、利弊相隨，組織的衝突行為亦然－有它正功能的後果（functional outcomes），也有它負功能的後果（吳定等，2000：523）。角色衝突也是一種組織的衝突，對機關的影響自然也有正、負面，正面的影響是因為負面影響的減少或消除，並增加其正面效應，本研究受訪者均先從負面所見矯正機關會計人員發生角色衝突對機關的可能影響陳述。

（一）業務不順暢、運作受影響

機關一定會受到影響，業務不會順利的啦！首長有時就必須多花時間在溝通上，同仁之間也一樣，如果兩方又有情緒性的反應，那真的對機關就會造成傷害了。（A-9）

會造成一些影響，這種情形是一定的，機關在運作，其中有一些環節出了問題，…，工作會受影響的，這種不好的情況可能要一直到這個會計人員調到別機關才能獲得改善。（B-9）

這也是會的，會計人員專業若不足，自然會與機關發生衝突。而所謂的專業除了本身會計的相關法規以外，對於其他的業務法規也必須有所瞭解和認知，簡單的說只要牽涉到錢的都要去搞清楚。（D-9）

這一定會，如果會計人員與派駐機關發生衝突，機關的運作自然會受影響，其實不管是那個職務都一樣，只要有了衝突就一定會對機關造成影響。（E-9）

這個問題我想也是百分之百肯定的，當會計人員與機關任何人發生衝突一定會對機關造成影響，就像一部機器一樣，每個螺絲或者每個部位發生了問題，運作也會不再那麼順暢，自然機關也是如此，每個個人或部門發生了問題，氣氛不好，業務推行也會不順利，一件事可能需要多花好幾倍的時間轉好幾個彎才能把事情辦好，做事會很沒有效率，…。（F-9）

當然也會，當會計人員與機關首長或承辦人發生衝突一定會對機關造成影響，機關業務的推行任何一個部門都很重要，…，如果彼此對對方的業務又再扯後腿的話，那對機關真的就是傷害。（G-9）

會，工作會受影響，…。(K-9)

(二) 機關首長困擾

…，不管是我們會計人員和機關首長或是其他同仁都一樣，工作會受影響的，這種不好的情況可能要一直到這個會計人員調到別機關才能獲得改善。(B-9)

…，而機關首長一定也會很頭痛的。(F-9)

當然也會，當會計人員與機關首長或承辦人發生衝突一定會對機關造成影響，機關業務的推行任何一個部門都很重要，我知道有一個監所的前會計主任和其它業務單位的主管處的不好，首長就很頭大，…。(G-9)

(三) 績效及工作品質低落：

應該會，機關成員有了衝突，對機關當然是會有影響，工作上或業務上溝通如果有問題那績效怎麼會好，完成的品質也一定會打折扣的，對機關會造成傷害，這是大家都不願意見到的。(C-9)

這個問題我想也是百分之百肯定的，當會計人員與機關任何人發生衝突一定會對機關造成影響，就像一部機器一樣，每個螺絲或者每個部位發生了問題，運作也會不再那麼順暢，自然機關也是如此，每個個人或部門發生了問題，氣氛不好，業務推行也會不順利，一件事可能需要多花好幾倍的時間轉好幾個彎才能把事情辦好，做事會很沒有效率，而機關首長一定也會很頭痛的。(F-9)

(四) 減低行政效率

對個人造成影響當然就會對機關造成影響，尤其是如果把這種情緒帶到工作上，有不正當的刁難等情形發生那就更不好了。(H-9)

一定會的，機關業務推展會不順利，因為見面就會不高興，那麼大家就少見面，少見面代表少溝通，許多事就必須公事公辦。公事公辦並不是壞事，但有時效率會差很多，本來可以十分鐘辦好的事，可能擺了半天才出來，那效率真的就差很多。(I-9)

大家溝通不良，氣氛不佳，業務一定會受到影響。舉例來說，一個公文會辦到我們會計室，我們簽了意見，長官把承辦單位找去，然後退回去要他們重新再簽，來來回回就會花很多時間，影響行政效率。(J-9)

…，機關運作會不正常，一件事情會花比較多的時間才能完成。(L-9)

(五) 降低團結向心力

…，機關氣氛會不好，團結向心力會流失。(K-9)

(六) 作業程序紊亂

當然也會，就像前面我說的，當時我們兩人心情都不好，業務都是主任和他們科長談，這樣程序上就不對了，…。(L-9)

研究歸納受訪者對矯正機關會計人員發生角色衝突對機關的影響如下：

(一) 業務不順暢、運作受影響：A-9，B-9，D-9，E-9，F-9，G-9，K-9

(二) 機關首長困擾：B-9，F-9，G-9

(三) 績效及工作品質低落：-C9，F-9

(四) 減低行政效率：H-9，I-9，J-9，L-9

(五) 降低團結向心力：K-9

(六) 作業程序紊亂：L-9

綜合整理上述訪談，受訪者普遍認為矯正機關會計人員發生角色衝突時對機關的影響有業務不順暢、運作受影響及造成機關首長困擾和機關績效及工作品質低落、降低行政效率、破壞團結向心力、行政作業紊亂等狀況會發生。

第五節 矯正機關會計人員角色衝突因應方式

組織的衝突同時具有積極與消極的二種作用。所以組織如欲從衝突中獲益，則很顯然自應從消除或減少衝突的消極作用，並增進其積極作用著手(吳定等，2000：524)，矯正機關會計人員面對角色衝突的因應方式也是為了達到上述目的，進而強化個人及團體的工作績效，受訪者對如何減少矯正機關會計人員發生角色衝突的因應建議方式分述如下：

一、減少會計人員角色衝突的建議

(一) 找出法令規定

方式有很多，但依我自己的經驗，我是會找出相關的法令和規定，…，我相信現在大部分的首長如果我們能找出法令和規定，他們都會照規定來做的。(A-10) 首先是找出相關法令規定來說服對方，但這有時也要看狀況，這只適用於願意遵循法令的機關，對不想遵循法令的機關，只想偷機者是沒用的，反而困擾。…。(B-10)

…，把法令和規定告訴他，接不接受是一回事，到最後我們該表達的還是要表達，如果他敢白紙黑字批上去，就自己去承擔後果。(C-10)

依據法令，要有所本，有所依據，…。(D-10)

就是要提出自己專業法令規章的，可能不同機關因為屬性差異而有不同的作法和法令，但基本法令應是一樣的，…。(E-10)

要在會計室形成共識，不要對外有不同的聲音，最後是要加強溝通能力，如果這些都無效的話，那也只有公文會簽上表達不同意見了，公務人員還是要依法行政。(G-10)

就是增加自己的專業能力，多溝通和協調，一切按照規定，一切要依法令規章來辦事，有了依據才能避免這些衝突，我們佐理人員可能面對的角色衝突較少，但有些同仁也有可能有了法令還會跟你魯。(K-10)

(二) 與機關首長溝通或尋求支持

…，請機關首長支持，如果是業務單位的問題，首長支持了，問題也就解決了，…。(A-10)

…。另外我也會找首長溝通，但有時也沒什麼用，因為這些事常常就是他明示或暗示業務單位做的，…。(B-10)

…，我的做法是如果是業務單位的問題我找首長，…。(C-10)

(三) 熟稔法令規定，增進專業知能

…，我認為提昇自己是最重要的，增進自己對法令的熟稔度，馬上能面對，馬上能解決，自然能得到長官和同仁的尊重。(E-10)

首先自己功力要強，也就是法令要嫻熟，一些規定和行政命令要熟讀，…。(F-10)

最基本的是我們會計人員的對相關法令要熟悉，…。(G-10)

…，另外法令要熟讀，…。(I-10)

我們會計人員法令一定要嫻熟，不是自己的法令熟，連業務單位尤其是總務單位的更要明白，…。(J-10)

就是增加自己的專業能力，…，一切按照規定，一切要依法令規章來辦事，有了依據才能避免這些衝突，我們佐理人員可能面對的角色衝突較少，但有些同仁也有可能有了法令還會跟你魯。(K-10)

(四) 與其他會計同仁討論

…，另外也可以找其他主會計先進和他們討論，…。(B-10)

…。請教其他先進同仁。(D-10)

…，遇到問題也可以打電話請教其它機關的會計同仁，不要光憑感覺在做自己的，多和主任討論，如果有意見也要在會計室形成共識，不要對外有不同的聲音，…。(G-10)

我認為我們會計人員還是要與人為善，多交朋友，少製造敵人。遇到問題除了和主任研究討論以外，也可以請教其它矯正機關的會計同仁，能避免衝突是最好，但如果無法避免要讓它很快的化解掉，不要影響自己的生活和健康，最重要的是不要影響業務的推展。(L-10)

(五) 加強與機關同仁溝通

…，多和同仁溝通，最後也可以去上一些加強人際關係的課程來增強自己的溝通能力。(B-10)

勇敢面對，不要逃避，面對面溝通，…。(C-10)

…，另外就是找出問題癥結，多溝通協調。…。(D-10)

…，只有透過溝通，持續不斷的溝通，讓他們明白我們是在協助不是在刁難，如果遇到冥頑不靈，只好在會辦公示中白紙黑字了，好笑的是只要形諸文字，常常他們反而會縮回去，那表示什麼？他們自己心中也知道這是不對的，但以後就打壞感情了，彼此可能就說再見了，但依法行政本是公務人員天經地義應為的，我們不能打迷糊仗，很多人就是打迷糊仗打到法院，然後就打到監獄去了。(F-10)

…，最後是要加強溝通能力，如果這些都無效的話，那也只有在公文會簽上表達不同意見了，公務人員還是要依法行政。(G-10)

耐心溝通，我一直強調就是溝通沒有別的方式，大家多溝通，自然會有一個結果出來。(H-10)

要多溝通和協調，…。(I-10)

…，法令熟了再多溝通和協調自然可以減少會計人員角色衝突，如果還會有衝突，那可能就是個人心態的問題，或成見的關係了。(J-10)

…，多溝通和協調，一切按照規定，一切要依法令規章來辦事，有了依據才能避免這些衝突，我們佐理人員可能面對的角色衝突較少，但有些同仁也有可能有了法令還會跟你魯。(K-10)

(六) 加強相關財務法令宣導及教育

…，另外同仁和首長也是要教育的，他們畢竟不是會計人員，我們不能期望他們會完全明白和瞭解我們的語言和工作，…。(F-10)

…，對相關法令尤其是牽涉到個人的部分要利用適當時機宣導，…。(I-10)

(七) 勇敢面對不逃避

…，如果是首長的問題，更應該勇敢的去面對，我相信現在大部分的首長如果我們能找出法令和規定，他們都會照規定來做的。(A-10)

勇敢面對，不要逃避，面對面溝通，對方接不接受是一回事，但要去面對，不要逃避，因為問題既然發生了就必須解決，否則問題一直存在，甚至衍生更多的問題，…。(C-10)

(八) 加強會計人員教育訓練

…，最後也可以去上一些加強人際關係的課程來增強自己的溝通能力。(B-10)

…，另外法令要熟讀，我們的訓練機會可以再多加強，和人事及統計比我們是弱了一些，在受訓時也可以有機會可以和其它機關同仁交流，會學到不少東西。(I-10)

(九) 以身作則

…，而且我們自己要自愛，如果有牽涉到個人福利或給與核發時，不要對業務單位說不能領，換到自己時就可以領，別人當然會看輕你，以後也不會甩你了，…。(I-10)

研究歸納受訪者對減少矯正機關會計人員發生角色衝突的建議因應方式如下：

(一) 找出法令規定：A-10，B-10，C-10，D-10，E-10

(二) 與機關首長溝通或尋求支持：A-10，B-10，C-10

(三) 熟稔法令規定，增進專業知能：E-10，F-10，G-10，I-10，J-10，K-10

(四) 與其他會計同仁討論：B-10，D-10，G-10，L-10

(五) 加強與機關同仁溝通：B-10，C-10，D-10，F-10，G-10，H-10，I-10，J-10，K-10

(六) 加強相關財務法令宣導及教育：F-10，-I10

(七) 勇敢面對不逃避：A-10，C-10

(八) 加強會計人員教育訓練：B-10，I-10

(九) 以身作則：I-10

綜合整理上述訪談，受訪者對減少或避免矯正機關會計人員發生角色衝突建議有：找出法令規定、與機關首長溝通或尋求支持、熟稔法令規定，增進專業知識、與其他會計同仁討論、加強與機關同仁溝通、加強相關財務法令宣導及教育、勇敢面對不逃避、加強會計人員教育訓練、以身作則等。

二、其它意見與建議

受訪者針對訪談題綱問題表達看法後，也提供了一些其它的意見和建議，這些意見和建議除幫助研究者更深入對矯正機關會計人員工作處境和環境有所瞭解外，也對本研究目的提供了很好的參考價值，茲將這些意見及建議整理分述如下：

我們會計人員自己要團結，這種團結不是在搞小團體，而是互相支持鼓勵和打氣，佐理人員要支持主任，主任則要關照佐理人員，職務雖然有別，但我們面對的法令和環境卻是一樣的，在機關中我們人數很少，可是有時面對的壓力真的很大，大家要共同努力，彼此打氣。最後我還有一點看法，在審計學裡面有談到所謂的「購買會計原則」，意思就是公司企業會用同意自己公司會計處理原則的會計師，而不願意聘請不同意自己公司會計處理原則的會計師。我們政府機關真的不能這樣，主計系統的各級長官和同仁更不能有這樣的觀念，否則那個機關一定會出狀況的，一條鞭制度的用意也是在避免如此，希望從上到下的政府會計人員都能有為有守，堅持正確的原則。(B-12)

會計人員不要怕長官，自己法令要熟，規定要翻要看，該面對的就勇敢的去面對，從長遠來看這不只保護自己也保護同仁。(C-12)

大家一起努力吧！我們要有到這機關是來服務的基本心態，這也是公務人員的基本原則，會計人員要認清自己的角色，把自己專業及本職學能做好，不要想一味的討好或想所有同仁能喜歡我們，我們的角色就是守門員的角色，盡好自己的本份，工作上多溝通，以服務的心態度來面對，這是我的看法。(E-12)

許多人總把會計看成是保守、古板，成天在數字堆中打轉的工作，現代會計人員應該要有更積極的心態，以數字協助機關做好管理的工作，如果說我們是機關成功的幕後推手並不為過，掌聲是業務單位的，我們真的要耐得住寂寞，以前我在地方機關面對的問題更多更複雜，矯正機關相對單純許多，有時候我會想如果有一天政府機關沒有了主計人員，以台灣現在的情況，財政狀況會變成如何？每個團體一定都要有一些角色來對一些失控的情形踩煞車，我們就是在做這樣的工作。(F-12)

會計人員要多接觸新知，無論是自己的專業也好，包括電腦使用的能力及其它公務行政所需的技能都要隨時進修和學習，無論如何就是不要搞自閉，那會日漸退步，跟不上時代的腳步，也會讓人看不起。(G-12)

我們的財務相關法令規定有些不合時宜或修訂太慢，中央規定有時當然無法

逐一來訂定，但通盤性的規定難道就沒有辦法盡量清楚或明確一點，有時弄的模模糊糊的，寫說由機關本權責自行依相關規定辦理等字句，這些模模空間就會造成會計人員有的說可以，有的說不可以，那衝突就來了，所以我認為法令規定要明確，另外我們會計人員不要嫌麻煩，有些規定該宣導的就會多宣導，讓同仁習慣或明白相關規定，碰到了他們有熟悉感不會認為你是因人辦事。(I-12)

我們會計人員一定要自我充實自己，不能固步自封，不思進取，現在時代一直在進步，跟我們七十幾年剛進來時差太多了，如果工作方法和思考模式還不改變的話就完蛋了，另外我認為會計主任很重要，如果主任很行的話，我們只要把一些例行工作做好就好了，當然我們佐理人員也要支持主任，大家互相幫忙加油，這樣日子好過，業務也能順利推行。(J-12)

會計人員真的要提昇自我專業能力，以服務來代替一切，多溝通避免衝突，當可能有衝突情形發生時，就立刻離開現場，避免進一步衝突。(K-12)

我們會計人員的角色不要想討好任何人，要憑良心來做事，會計處給我們的訓練機會太少了，比人事和統計甚至政風少，現在時代不斷進步，除了專業以外，一些情緒、人際和心理健康的課程處裡應該都能針對符合我們會計人員的需求來設計規劃，讓同仁能有學習和成長的機會，相信對工作一定大有助益。(L-12)

由以上的建議和意見陳述可以知道，矯正機關會計人員雖然是在一個比較封閉嚴肅和保守的環境工作，但對個人本職學能及各項進修學習的態度是熱切的，在機關也願意用一種服務的心態來面對自己的職務，對本身所肩負預算管控及機關內部控制、內部審核等責任則是以一種負責面對的心態處之，更期盼會計人員彼此都能有積極的心態，以數字協助機關做好管理的工作，並充分發揮機關財務控制閥的角色。

第五章 結論與建議

「善戰者之勝也，無智名，無勇功。」這是孫子兵法思想最高超的境界，其中所述「無智名、無勇功」更是對政府會計工作的最深刻貼切描述。政府會計人員平日戮力於公務，在自己崗位上奉獻心力，協助機關業務推展，扮演的正是幕後推手的角色，同時也應有成功掌聲不必為自己響起的體認。

本研究係先由文獻探討中對角色、衝突及角色衝突之相關理論建立觀念，並藉由國內外相關研究之分析及我國主計制度一條鞭超然特殊性之探討，瞭解政府會計人員因職務及工作之性質可能產生的角色衝突，再透過實證研究的深度訪談方式，首先瞭解矯正機關會計人員對自身角色功能的認知看法，其次對引起角色衝突的組織、制度、人際及個人的因素還有造成角色衝突的類型及來源、角色衝突對個人及機關的影響做全面而深入的研究，最後則依據研究所得提出因應方式，現就本研究綜合分析歸納以下結論，並提出建議，以爲主管機關、會計同仁及未來研究者之參考。

第一節 研究發現

依據前章訪談後結果分析，矯正機關會計人員面對的角色衝突問題是明確存在的，只是因爲各種主客觀因素而有不同感受。本節將研究發現綜合歸納爲四大部份加以說明：第一部份爲矯正機關會計人員角色衝突的因素；第二部份爲矯正機關會計人員角色衝突的內涵；第三部份爲矯正機關會計人員角色衝突的影響；第四部份則爲矯正機關會計人員角色衝突的因應方式。

一、矯正機關會計人員角色衝突之因素

造成矯正機關會計人員角色衝突的因素分從組織、制度、人際及個人四部分加以說明如下：

（一）造成矯正機關會計人員角色衝突的組織因素

1、組織的文化

機關的任務及性質加上組織成員的工作習慣型塑成一個組織的文化，矯正機關職司全國犯罪矯治工作，組織文化自然與其它一般行政機關不同，現今人權理念高漲，然圍牆內的工作仍存有神秘與嚴肅的氣氛，機關內的成員對首長的服從性較高，其工作性質要求的服從和紀律，對照因此形成的一種異於其它行政機關的組織文化，也可以說是一種組織的工作習慣，研究發現基本上對會計人員是尊重的，但也並不是所有的監所都是如此，仍尚有部分監所組織文化上和機關會計人員無法在工作上合作配合無間。

2、組織成員認知和配合度

監所其它業務單位同仁因爲業務性質差異或訓練內容不足，加上會計人員宣導

力道不夠，對政府會計工作的認知並未完全充分和正確，會計人員負有內部審核及預算管控、監督及監辦各項財物購置處分的職責，從公共行政的角度來看，本質上就存有管制的功能，只要是管制總會使人不快，所以組織成員的認知和配合度也是一個衝突因素。

3、組織成員財務法令素養和素質

依法行政是每個公務人員瑯瑯上口的一句話，但對各項法令或行政命令的認知和尊重並非人人相同，再加上有些矯正機關監所人員異動頻繁，教育程度有高有低，成員來源亦廣，會計人員相對單純均由會計系統培養訓練，而且許多初任公職即任會計工作，故對各項財務法令自然較為熟悉，對財務責任的體認自然也較深刻，這種對財務法令和責任的體認落差也會造成衝突。

4、組織規模大小

司法矯正機關全國有七十八個監所，預算員額編制大者如臺中監獄可達近五百人，收容人數四、五千人，小者如臺南少年觀護所預算員額編制及收容少年僅數十人，人多事雜，人少事簡是基本的道理，大的監所碰到的事及人員之間的問題相對一定會較多，所以組織規模大小也是一個引起衝突的因素。

5、組織標準作業流程的建立

標準作業流程（SOP）是我們耳熟能詳的名詞，建立目的是在簡化作業程序和縮短作業流程，在會計相關作業中，面對的問題可能是多變不定的，但如果能在可能範圍內，依據相關規定和機關特性或工作習慣，建立一套適合本機關使用的標準財務作業流程也可以避免因認知的差異產生誤解和衝突，對新任會計人員而言，除非流程有錯誤或可再簡化，否則只要依樣畫葫蘆，業務單位同仁接受度也較高，自然發生衝突機會可以減少。

6、組織首長領導風格

機關首長負責機關成敗之最終責任，所需面對的面向亦較廣，事務官與民選首長畢竟仍有不同，民選首長有選民選票壓力，一切考量就是選民，沒有選票就沒有一切，矯正機關首長為事務官，事務官在政府所從事的活動乃在執行法律與政策。為民服務當然是平時工作要求，但其實真正追求的還是自我績效表現和上級長官的肯定，因為只有這些才能讓自己升遷和職務調動能如己意，這或許是大部份政府事務官都會有的想法。所影響的就是可能為了達成目的，或得到長官的注目，以任務為導向，一切以成果為目標，在過程中對程序的適法或合規性或許就會有所疏忽。如果這時會計人員表達的意見和他們的期望無法一致時就會產生衝突。

（二）造成矯正機關會計人員角色衝突的制度因素

1、工作質量負荷

矯正機關和一般公務機關不同，除了一般公務預算之預算籌編、執行及決算編製外，另有為收容人技能訓練而設的作業基金，又另有一套預算籌編、執行及決算編製，現今國內政治環境及情勢不同以往，立法院立法委員因人民請願或

質詢需要，動輒要求各種資料填報，另監察院審計部為利財務審核亦迭有請各部會查填相關調查表等情形，法務部會計處為配合辦理自然轉由下級各監所照辦，且常因囿於時效而要求限期查報，以利其彙整回報，一個數字的產生有些是好幾個資料和動作完成的結果，再加上平日例行內部審核及監標監驗事項待辦，使會計人員角色在制度設計上的工作負荷過重，衝突於是產生。

2、財務責任的賦予

各機關會計人員相關財務責任規定於審計法及會計法，其中「審計法」第 76 條、「會計法」第 67 條規定：會計報告、帳簿及重要備查簿或憑證內之記載，因繕寫錯誤或所載事項與原始憑證不符，致使公款遭受損害者，該主辦及經辦會計人員應負損害賠償責任。「會計法」第 103 條則規定：會計人員執行內部審核事項，應依照有關法令辦理；非因違法失職或重大過失，不負損害賠償責任。這些法令賦予的財務責任無疑的使會計人員的壓力增加，衝突亦容易發生。

3、制度設計內容（內部審核、一條鞭、超然及中立性）

一條鞭制度的設計，本在使會計人員能超然及中立執行各項政府機關財務活動規範及財務數字紀錄，卻也使得機關同仁無法把會計同仁視為本機關的成員，有些機關首長認為考績是你們會計長考評的，調動也是會計處在辦理，所以整體來說除非在本機關待的時間夠久，否則一般對會計人員認同感不高，而且會計人員負責內部審核工作，依行政院主計處訂定之「內部審核處理準則」第二條規定：內部審核指經由收支之控制、現金及其他財物處理程序之審核、會計事務之處理及工作績效之查核。其範圍則於第四條中規定包括財務審核、財物審核及工作審核。這些工作都帶有管制及約束的作用在，其他同仁自然難免存有排斥心理，若沒有辦法做好溝通工作，則衝突就會發生。

（三）造成矯正機關會計人員角色衝突的人際因素

1、溝通方式及技巧

言語是溝通的最直接和常用方式，時機的選擇和表達的方法，除了影響溝通成敗外，也會影響自己的人際關係，適當的時機、適切和誠懇的言語，讓同仁瞭解會計人員是要協助解決問題，而不是在製造問題。

2、互動次數和態度

無疑的，互動次數頻率的多寡會影響個人的人際，互動次數多，彼此熟悉度及瞭解會隨之增加，無論在工作或私領域範圍都會共處愉快，衝突自然較不容易發生。與人互動態度貴在誠懇，也著重在是否和善，常常我們會說我已經與某某人談過了，但結果可能是使問題更加複雜，癥結點就在態度，沒有人願意接受一個會計人員命令式的態度來要求協助配合。

3、品性和回饋：

品性是會計人員受人尊重和被同仁願意接近的基本條件，個人除了工作受同仁肯定外，品格亦應在團體中讓人尊敬，一個受人敬重的人衝突一定能夠減少。而人的互動方面，有時在乎的是一種良好感受或感覺的回饋，當會計人員願意

去和業務單位互動時，除了公事外，自然希望能結交一些朋友，而不是製造敵人，但如果回饋回來的情形若只是工作上方便性的利用，則會計人員感受自然不好，同樣的業務單位同仁與會計同仁的互動亦如是。

5、共事時間和活動參與

會計人員於一監所任職時間愈久，因為和同仁熟悉度愈增加，同仁認同感會愈高，彼此工作方式和瞭解與互動次數一樣會隨之增進。而機關活動的參與更是凝聚同仁向心和互動瞭解的一個絕好機會，會計人員除了應踴躍參與外，對機關外同仁之間的正當聯誼活動或婚喪喜慶，更應主動參加，讓同仁有彼此認同如一家人的感覺存在，彼此的衝突自然可以減少。

（四）造成矯正機關會計人員角色衝突的個人因素

1、個人性格個性和本位主義

我們常說性格決定命運，命運決定一切。一個人的性格主導著他個人一生的成敗，相對的也就影響他的工作，個性開朗、隨和易與人親近、性格圓融的人，較不會與人發生衝突。而會計人員若凡事站在自己的角度來看問題，那麼衝突一定會常發生，有些問題的發生不是簡單的一個面向，如果我們會計人員能有與業務單位一樣的同理心，那麼對問題的解決一定會有所幫助，也能減少衝突情形發生。

2、個人工作方法和服務心態

每個人都有自己的一套工作方法，或稱之為工作習慣。無論這方法為何，其目的都是在解決自己的工作問題和達成自己的工作目標，如果個人工作方法能盡量以協助他人的角度切入，則衝突自然能減至最低。而現今公務人員對自己的工作皆應抱持服務的心態，除了為人民服務，也要為機關同仁服務，會計人員亦如是，而不應有高高在上的心態，只有抱持服務的心態才能為同仁接受，共同為機關業務推展而努力並避免衝突。

3、個人學習態度和專業素養

現今社會無論公務或私人企業，對個人專業的重視與不斷充實，已經是必備的生存條件，要不被淘汰，就要不停的學習和進修，會計人員也是如此，要隨時充實本職學能，才能得到其他同仁的敬重和業務上的配合。而專業素養是會計人員執行公務時須具備之基本要件，是支持會計工作能否順利達成的關鍵，個人專業素養不足對狀況的發生無法立即有效解決或甚而衍生更多問題。

4、個人修養和操守

個人修養是個人處世的一種內外表現，說話輕聲細語是一種方式，平靜和善是一種方式，人們常把一個人是不是容易發脾氣和講話大聲，舉止動作粗俗等評論他是否有修養，操守道德是否端正視為一個人品性好壞，而這些都會引導他們對自己的看法，會計人員修養和操守為人所敬重，自然也會減少衝突機會。

5、職務差異

科層公務體系，分官設職本為層層負責，達成任務。職務有高低，任務卻是一

樣的，但無疑的職務高者對職務低者的工作要求或請求配合，於科層公務體系是較容易達成，司法矯正機關亦然。

二、矯正機關會計人員角色衝突之內涵

矯正機關會計人員角色衝突的內涵，分從類型及來源二部分依據訪談結果研究發現分述如下：

（一）矯正機關會計人員角色衝突的類型

1、角色傳送者本身的衝突

機關成員包括首長和其他業務單位成員對會計人員的期待可能前後不一，今天和明天不一樣，發生相互衝突的情形。其他業務單位有時會希望會計單位能提供意見或是會個章，如果會計人員表達的意見反而造成他作業上的困擾或麻煩，他可能又會希望會計人員別寫太多意見或認為會計人員管太多。機關首長則因為領導統御之需要，或配合上級之要求，在會議及其它公開場合會提示一切要依法和依規定辦理，但當實際業務遇到困難時還是希望能以任務達成為先，以他的意志達成為要，希望會計人員能協助配合幫忙。

2、角色傳送者間的衝突

機關內及機關外不同的成員對矯正機關會計人員有不同的期望，常常會使會計人員產生角色衝突，這些不同的成員不管是行政院主計處或法務部會計處、機關長官或機關同仁對會計人員的期望不見得一致，上級機關會希望會計人員一切要依法依規定，機關則因為難免碰到執行業務時的實際困難，如果沒有牽涉到貪瀆造假等，可能就會希望會計人員最好能盡量配合業務推行，這種情形就會使會計人員產生角色衝突。

3、角色間衝突

矯正機關會計人員同時扮演機關幕僚和負責內部審核角色，這兩種角色必須面對不同的規範和不同的角色期望，但往往兩者無法同時兼顧，理論上公務人員應服從機關首長的命令和聽從其指揮，而業務單位畢竟在意的是本身負責工作是否順利完成，在做事就必須要花錢的基本原則下，總希望自己在執行工作計劃時能有財務之適時適當支援，所以也期望會計人員能提供財務上的資訊和相關法令規定程序等意見，但偏偏這些期望偶而會因會計人員以未符法令或規定而有不同意或無法配合等意見，而使彼此關係不佳，這些都使會計人員在幕僚和內部審核職責上產生矛盾和衝突。

4、角色內衝突

從訪談資料綜合整理可以知道，角色內衝突是矯正機關會計人員最常碰到的角色衝突類型，它是機關的首長或同仁對會計人員的角色期望和會計人員自己本身的內在價值觀和認知不一致所產生的衝突，會計人員專業所受訓練和所認知的法令規定，從行政學上的觀點來看不無國家對一些行政工作的管制，為的是避免漫無管理的支用公家資源，但機關首長可能會認為我是行政首長，負機關

成敗之責，機關內的一切就我說了算，你只是幕僚，我有我的行政裁量權，而業務單位則是認為你管的太多，只要預算有編，我彈性一點的支用，何必那麼死腦筋，會計人員在面對這些質疑和批評聲音的當下，內心自然會有掙扎和衝突發生。

（二）矯正機關會計人員角色衝突的來源

司法矯正機關會計人員角色衝突來源可分成以下四部分：

1、機關首長

矯正機關首長負責機關成敗，責任不可謂不重，正因如此，所以對機關之績效可說高度重視，除了戒護安全外，現今國內外政府都高舉人權大蠟，更爲了回應一切以民意爲依歸之施政主軸，往往必須辦理各種活動和相關硬體建設，以凸顯施政成果和績效，達到宣傳目的。如果一切都能循序順利辦理自然最好，但事情往往受限於人的主觀因素，或外在客觀原因，無法如質如期完成，首長爲了上級長官的觀感、考評和自己的調動升遷，就可能會有想辦法權變，以任務爲先的觀念產生，如此一來對負責內部審核或辦理財物處分購置監督角色的會計人員表達的不同意見，心中難免就會產生不快，所以會計人員角色衝突情形也就難以避免會發生。

2、業務單位

本來業務單位和幕僚單位因設置功能不同，常常就會有衝突發生，業務單位爲機關之主力部隊，在目標導向的前提下，有時候難免就是一個往前衝的念頭，爲的就是任務和長官交代事項的完成，過程之中當然難免需要預算的支援和配合，會計人員的態度和意見這時就有很大的影響，如果因爲和業務單位有不同的認知，無法達到他們的期望，就會使會計人員產生角色衝突。

3、其它幕僚單位

其它幕僚單位包括秘書、總務、研考、人事及政風等，雖然和業務單位不同性質，但只要要做事就要用到錢的情形沒有改變的話，也就會有類似的衝突發生。

4、上級機關（會計處）

本來矯正機關的上級機關法務部是督導和指導的角色的，有時候法務部內與會計處屬同一層級的矯正司或總務司循系統下來的調查表或其它表報，許多都會要會計人員核章，實際上仔細思考其作用可說只是徒增行政作業程序，但會計處卻似乎沒有在源頭就協調停止，另外如果會計處長官對一些會計法令的規定和矯正機關會計人員有不同看法，不管是較嚴或甚至較寬鬆認定，都會使矯正機關會計人員在機關發生角色衝突的情形。

在整理相關訪談後分析得知，因爲主辦會計是會計主管，機關首長的壓力在主辦會計幾乎都已經被承受和稀釋，所以主辦會計人員認爲機關首長會帶給會計人員角色衝突的可能較高，而非主辦會計人員則大都不認爲機關首長會對會計人員造成角色衝突。

三、矯正機關會計人員角色衝突之影響

矯正機關會計人員角色衝突的影響，可以把它分成對個人的影響和對機關的影響二部分來分述：

（一）矯正機關會計人員角色衝突對個人的影響

整理研究發現色衝突對個人的影響可分內在心理和外表現二部分：

- 1、內在心理：會計人員當碰到角色衝突時，心理會生氣、不高興、不舒服，有些人會感到沮喪、心情差，而因為角色衝突的發生也會使自己在精神上產生壓力和心情失落、情緒低落等情形發生。
- 2、外在表現：對個人內在的影響因素會連帶的影響外在的個人工作表現，顯現出來的就是會有消極和不主動配合的行為，如果情況一直持續甚至會使會計人員產生離職念頭，想請調不願繼續在這個機關工作。

（二）矯正機關會計人員角色衝突對機關的影響

研究發現矯正機關會計人員角色衝突對機關的影響如下述：

- 1、業務不順暢、運作受影響：機關的運作是環環相扣，整體和一致性行動，當會計人員與機關任何人發生衝突時，表示有環節發生了問題，行政運作自然無法順暢，
- 2、機關首長困擾：當會計人員與機關業務單位或其它幕僚發生衝突時，最後常常必須首長出面做最後的仲裁或裁奪，過程中也有可能需要首長的協調和整合意見，對機關首長勢必造成很大的時間及精神困擾，連帶的會影響到機關首長對機關施政規畫品質。
- 3、績效及工作品質低落：如前所述，當業務沒有辦法正常推行運作，機關績效及工作品質也必然無法達到預定的目標。
- 4、減低行政效率：當機關內的任何行政作業環節有了問題，一件事情的完成可能需要比平常更多的時間來完成，對行政效率自然大打折扣。
- 5、降低團結向心力：同仁對機關的團結向心力是提昇工作績效，增進行政效率的重要力量，團體有了衝突存在，對團結的向心力一定會有所影響，彼此間的合作和配合度也因此減低。
- 6、作業紊亂：當正常行政作業流程因為彼此衝突存在而無法循正常程序和時間來完成時，許多非常規現象就會發生，目的也是在解決所發生的問題，但過程勢必是混亂沒有章法且耗損大量時間。

四、矯正機關會計人員角色衝突之因應方式

矯正機關會計人員面對角色衝突時，無論在心理和行為上的可能反應已如前所述，但由訪談資料中可知，仍以機關任務和問題解決為最優先考量，可以把它分成幾個部分來說，分述如下：

- 1、熟稔及找出法令規定：對各項法令規定的熟稔，除了能協助會計業務推行外，

其中最重要的因素是在得到同仁的信服和時效性的爭取，在問題發生的當下，對一個熟稔法規的會計人員而言，他可以即刻回覆和解決問題，不會讓問題繼續漫延甚至擴散，所以會計人員熟悉法令規章，是面對角色衝突的因應方式之一。且公務人員既是依法行政，對於各項行政作為當然都希望能有白紙黑字的法令或規定以為依據，當會計人員面對其它業務單位同仁提出質疑或問題時，大多數都能找出法令規定來說服對方，也希望提供法令規定來降低彼此關係的衝擊。

- 2、與機關首長溝通或尋求支持：機關首長的支持是會計業務推行的最重要因素，如果問題的發生是在其他同仁，那麼一般只要首長支持，問題也就遵示照辦了，最大的問題是在首長自己本身，會計人員畢竟是幕僚，這時候只有用更大的耐心和技巧和首長溝通，取得支持。
- 3、與其他會計同仁討論：一個人的思考常常難免會有盲點，每個人的經歷不同，經驗自然不同，眾人共同討論後的結果總是比一個人自行的摸索周延和成熟，會計人員面對諸多的事件或問題，藉由共同的討論找出一個較成熟可行的共識就能避免衝突情形的發生。
- 4、加強與機關同仁溝通：會計人員與同仁之間的溝通應不僅止於問題發生的時候，在平日就應藉由一般事務性的協調來增進彼此的工作默契，萬一有業務上不同的看法發生時，很快能透過這種默契獲得解決。
- 5、加強相關財務法令宣導及教育：孔子說「不教而殺謂之虐」，業務單位畢竟不是財務專家，對相關支用規定也必然無法如會計人員般熟悉和認識，只有透過不斷的宣導或適當時機的教育員工，才能取得共識。
- 6、勇敢面對不逃避：問題如果不面對，那麼問題永遠是問題，不會因為不去管它而自行獲得解決，會計人員面對任何衝突情形都必須勇敢面對、不逃避，否則永遠也無法解決衝突情形。
- 7、加強會計人員教育訓練：以會計人員与其它機關同仁尤其是幕僚人員比較而言，矯正機關會計同仁的教育訓練機會確實偏少，如果能加強這部分專業訓練，包括人際及心理健康、情緒管理的研習教育，也是會計人員因應角色衝突的方式之一。
- 8、以身作則：會計人員雖不是機關首長，但在主管財務支用及預算執行等業務卻必須起領導作用，對任何浪費及不經濟支出，除了對機關勇敢說不以外，自己本身更應嚴以律己，以身作則，才能得到首長和機關同仁的尊重及支持。

第二節 建議

基於前述之研究發現，本節提出下列建議，以供上級主管機關、矯正機關會計人員以及後續研究者參考。

一、對主管機關之建議

（一）合理檢討各項表報填製及用印核章，簡化作業程序

政府機關「層層蓋章負責，關關用印背書」是造成行政效率低落之主因，也是最為人民垢病的地方，矯正機關上級法務部矯正司或總務司為利各項資料蒐集或陳報，要求下級填報各項相關表報本屬正常，但有些表報實在無庸會計人員核章，業務單位只要自行依業管權責完成即可，但觀諸實際情形卻非如此，這些填報資料有些或許未經會辦同級會計處表示意見，但會計處自可利用適當時機多予宣導或協調修正，以減少類似情形發生，另對於相關作業程序，可以簡化則盡量簡化，如果電話可以解決則就不用非以電子郵件或公文往返辦理，這些做法對會計人員之衝突情形會有減少之作用。

（二）利用首長或業務人員研習訓練機會，加強財務法令宣導及教育

會計處可利用法務部辦理首長研習班或總務及各項相關業務人員訓練時機，建議於課程內容增列財務責任及支用相關法令宣導，首長的接受和觀念是主導會計人員於機關執行業務成敗關鍵，所以其訓練更應加強，由主管機關予以宣導其接受度也可能會較高，不會認為一些要求和規定是自己機關會計人員的個人作風，其它業務人員對上級會計機關人員的宣導同樣的會較能信服和接受。

（三）增加會計人員業務及其它心理、情緒及衝突管理等教育訓練

現今會計人員面對多樣和複雜的公務環境，除了本身本職學能的充實外，對各種心理健康及情緒自我管理成長知能亦應多所吸收，才能應付繁雜的工作情境，另外對於工作環境面對的衝突情境，也必須做好管理的工作，為了達到這些目的，除了自己本身的主動學習態度外，外在的進修機會和支持環境也非常的重要，所以會計處應本於上級主管機關的立場，主動安排和提供各種相關學習機會，以鼓勵矯正機關會計同仁參與，增進工作及心理成長等知能。

（四）檢討修訂或建議行政院主計處修訂相關會計法規，明確各項支用規範及權責分工

法令的執行貴在明確以利遵行，對各項所謂請機關本於權責自行酌處的規定或解釋雖美其名是為賦予機關處理彈性，但財務支用牽涉公款，不可稍有懈怠或疏忽，否則常涉及法律問題，所以應盡量避免。另外對於「各機關員工待遇給與相關事項預算執行之權責分工表」等明確權責分工規定應

隨時檢討修正，並增加其廣度及深度，以利會計人員及業務單位執行工作遵循。

二、對會計人員之建議

（一）建立機關財務支用或預算執行標準作業流程

行政院主計處於 98 年 6 月訂頒「內部審核作業流程手冊」係為期各機關內部審核更為周延，且有較客觀一致的作法。旨在提供平常處理內部審核及辦理採購監辦所需注意之作業流程及審核要項，係一通用作業流程，仍應由機關配合業務特性需要酌作修改。各矯正機關主辦會計人員應依據此手冊及相關法令規定，訂定符合自己機關業務特性之預算執行標準流程，除可為同仁依循外，並可避免因執行時認定不同、標準不一，衍生衝突。

（二）加強機關財務責任及健全財務秩序相關法令宣導及教育

確遵行政院 97 年 9 月 25 日院授主會字第 0970005183 號函頒「加強財務控管及落實會計審核方案」，適時利用各項集會或會議時機，宣導機關人員對財務責任瞭解及檢討增進機關財務控管各項措施，並對各項預算執行、經費支用之相關法令或行政規定充分教育機關同仁，以協助同仁合法合規支用預算，確實支援機關任務之遂行。

（三）增進自我本職學能法令素養，充實會計專業知能

矯正機關會計人員既屬專業幕僚，對個人會計專業本職學能法令素養的自我充實是最基本的功夫，平日即應主動學習，積極進修，而不可敷衍度日，不思進取。只有自我專業的充實才能獲得機關同仁的尊重和業務上的配合，並能減少彼此衝突情形之發生。

（四）加強溝通技巧與協調能力，堅持專業性

溝通是希望透過彼此間互相交換意見，進而使對方行為改變，更能增進良好人際關係。協調則是謀求彼此或團體行動的一致。溝通之技巧與方式往往左右著事情之成敗，協調能力的良窳更主導著事件的最終結果，會計人員應檢討自我個性及表達上的弱點，增進自己的溝通技巧和協調能力，對團體及人際之互動機會更應主動參與，以增進同僚感情，並有利會計業務之推展。但對專業性的正確認知也應有所堅持，不要為求不得罪長官及同仁，而招致服從性大於專業性的批評。

（五）增進品性及道德修養，以身作則

會計人員職司政府財務會計及內部審核工作，對個人品性及道德之求應有更高之自我要求體認，其目的除了個人的身心靈層次的提昇外，也能得到機關首長及同仁的敬重，更進而對會計工作的尊重，所以會計人員應有以身作則的積極觀念，尤其是在預算執行之相關要求下，不能有二套標準，嚴以律他而寬以待己，否則如何要求業務單位協助配合，而會計人員之角色衝突情形又如何能避免。

三、對後續研究者之建議

(一) 研究對象

因本研究係探討司法矯正機關會計人員角色衝突的情形，故僅針對法務部矯正機關會計人員為訪談抽樣對象進行訪談，所得的研究分析結果無法推論至法務部會計處內部成員與其它所屬檢察及行政執行機關，故建議後續研究者可將法務部會計處所屬會計人員均予納入，或更擴大至司法院會計處及其它政府部門所屬會計人員，比較分析不同工作性質及業務特性之會計人員面臨角色衝突的情形，相信對政府機關會計人員所面對的角色衝突問題會有更深入的研究。

(二) 研究方法

本研究採用質性研究方法，針對訪談蒐集資料，採用立意取樣抽樣，希望能藉由深入訪談方式，針對組織、制度、個人及人際四個面向探討會計人員角色衝突的原因和瞭解其對角色衝突的看法和建議，期能找出角色衝突的原因和面對因應方法，唯受限於時間及個人能力，另亦可能無法避免受訪者因個人主觀意識及與機關長官同僚關係，或因問題敏感而有所保留。建議後續研究者可另兼採量化研究並以問卷調查方法加以分析驗證，其研究結果相信必能更臻完善。

參考文獻

一、中文部分

- 中華民國主計史編輯委員會（2002），**中華民國主計史**，（2002），台北：中國主計協進社
- 王瑞祺（2001），**學校人事人員角色衝突之研究-以台北市國民小學為例**。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，台北市。
- 王婉萍（2005），**主計人員工作壓力與工作滿意度之研究—以空軍主計人員為例**。中華大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 方自億（2004），**公務機關主計人員領導型態、組織承諾、專業承諾與角色衝突關係之研究—以國防單位為例**。國防管理學院國防財務資源研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 杜佩蘭（1998），**組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究-以高雄市政府主計處外派人員為例**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 李茂興、李慕華、林宗鴻譯（1998），Stephen P.Robbins 著，**組織行為**，台北：揚智。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯（2002），Stephen P.Robbins 著，**組織行為學**，台北：華泰。
- 汪文寬（2007），**國軍主計單位人員專業承諾與組織承諾對領導型態影響角色衝突中介效果之研究**。國立台北大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，台北市。
- 林欽榮（2002），**組織行為**，台北：揚智。
- 林惠姿（2003），**會計人員工作壓力與離職意願關係之研究--以台北市政府主計處從業人員為例**。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，台北市。
- 林茂榮、楊士隆（2003），**監獄學—犯罪矯正原理與實務**，台北：五南。
- 林孟彥譯（2003），Robbins,Coulter 著，**管理學**，台北：華泰。
- 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯、（2000），**行政學二**，台北：空大。
- 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯、許立一（2009），**行政學上**，台北：空大。
- 吳復新、江岷欽、夏學理、許道然（2002），**組織行為**，台北：空大。
- 胡幼慧（1996），**質性研究**。台北市：巨流。
- 余朝權（2003），**組織行為學**，台北：五南。

- 高淑清（2000），**質的研究方法**。中正大學教育學研究所主編，高雄市：麗文。
- 姜占魁（1989），**組織行為與行政管理**，台北：著者自印。
- 許月華（2007），**軍事主計人員角色衝突之研究-以海軍主計系統為例**。義守大學管理研究所碩士班碩士論文，未出版，高雄縣。
- 陳素勤譯（2001），Robert Kreitner & Angelo Kinicki 著，**組織行為**，台北：美商麥格羅·希爾。
- 陳書樂（2002），**我國政風組織功能與人員角色之研究**，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，台北市。
- 陳碧君（2003），**基隆市政府主計人員角色衝突之研究**。國立政治大學社會科學學院行政管理碩士學程第二屆碩士論文，未出版，台北市。
- 陳寶蓮（2004），**主計人員工作困境之研究-以台北縣為例**。銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文，未出版，台北市。
- 陳向明（2004），**教師如何作質的研究**，台北：洪葉。
- 陳瑞麟、趙美齡譯（2004），Steven L. Mcshane & Mary Ann Von Glinow 著，**組織行為**，台北：學富。
- 孫本初（2009），**新公共管理**，台北：一品。
- 黃英忠（1998），**組織理論與管理**，台北：華泰。
- 黃福永（2002），**嘉義縣地方主計人員工作滿足、工作意向及人力資源管理策略之研究**。南華大學管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 張金鑑（1982），**行政學新論**，台北：三民。
- 張永旺（1994），**我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討**。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 彭懷恩、陳思澤（2001），**行政學 Q&A**，台北：風雲論壇。
- 董明娟（2004），**主管領導風格與部屬角色衝突、工作滿意及組織公民行為之關連性研究—以中央政府會計人員為例**。淡江大學會計學系碩士班碩士論文，未出版，台北縣。
- 畢恆達（2008），**教授為什麼沒告訴我**，台北：學富。
- 趙秀真（2002，）**公立大專校院會計單位組織文化、角色壓力與組織承諾關係之研究**。彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文，未出版，彰化市。
- 楊士隆、林健陽（2003），**犯罪矯治—問題與對策**，台北：五南。
- 葉至誠、葉立誠（1999），**研究方法與論文寫作**。台北：商鼎。
- 葉乃嘉（2008），**研究方法的第一本書**，台北：五南。
- 劉玉玲（2001），**組織行為**，台北：新文京開發。
- 傅岳邦（2006），**組織行為**，台北：新文京開發。

薛芝蕙（2006）**主計人員角色衝突研究**。世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，台北市。

蕭全政、林鍾沂、江岷欽、黃朝盟譯（2003），**行政學的世界**，台北：韋伯文化。

嚴正哲（2006）**軍事機關主計部門角色壓力、工作倦怠與工作態度之關聯性研究**。

大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文，未出版，彰化縣。

戴國良（2006），**組織行為學—全方位理論架構與企業案例實戰**，台北：五南。

鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳（2003），**組織行為研究在台灣—三十年回顧與展望**，台北：桂冠。

行政院主計處全球資訊網（2009）。組織制度沿革。

<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=2878&CtNode=1678>，2009年10月13日上午10時10分查詢。

行政院主計處全球資訊網（2009）。主計人事制度。

<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=76&CtNode=322>，2009年10月10日上午10時55分查詢。

法務部全球資訊網（2009）。所屬機關介紹—矯正機關。

<http://www.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=91054&ctNode=19>，2009年10月10日上午11時30分查詢。

二、外文部分

- Brief,A.P., Schuler,R.S.,&Van Sell, M.(1981). *Managing job stress*. Boston:Little, Brown and Company.
- Coser,L.(1956).*The Function of Social Conflict*.New York,NY: Free Press
- Goffman,F.(1959).The presentation of self in everyday life.NY:Doubleday
- Griffin,R.W. (2001).*Management*.(7th ed.)New York,NY:Houghton Mifflin Company.
- Hoy,W.K.&Miskel,C.G(1987).*Educational Administration -Theory,Research,and Practice*. (3rd ed.) .New York : Random House.
- Kahn, R.L., Wolfe, D. M., Quinn, R.P.& Snoek, J.D.(1964).*Organizations Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lankau,M.J.,Carlson,D.S.,& Neilson,T.R. (2006) .The mediating influence of roles stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal Of Vocational Behavior*,68,308-322.
- Parsons, T.(1961).*The School Class as a Social System —Some of Its Function in American Society*. New York: Free Press.
- Pruitt,D.C. & Rubin,J.Z.(1986),*Social Conflict:Escalation,Stalemate &Settlement*.New York:Random House.
- Robbins, S. P.(1996).. Equity Theory. *Organizational Behavior, Prentice Hall International Inc.*, 332-336
- Spector,PE. (1998) ,*Theories Of Organizations*. Stress.New York:Oxford University Press.
- Steers,R.M.and Porter L.W., (1991) ,*Motivation And Work Behavior*. (5th ed) .Singapore:MCgRAW-Hill.
- Van Sell, M., Brief, A .P., and Schuler, R.S.(1981). Role conflict and role ambiguity:intergration of the literature and directions for future research, *Human Relations*, 34,43-71
- Woodward,S.E. (1972) ,Role Conflict In a Group of Religious Teachers.In F.M.Katz, & Browne (Eds.) ,*Sociology of Education*.Macmillan of Aaustrialia

附錄

附錄一：訪談大綱

敬愛的司法矯正機關會計同仁您好：

我任職於台東監獄，目前在國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士專班在職進修。研究論文題目為「司法矯正機關會計人員角色衝突之研究」，旨在經由組織、人際及個人等面向來探討角色衝突影響並研擬改善建議，希望能因為您的豐富學識及實務經驗，使本研究更加完整與周延。

您所提供的個人任職服務經驗，內容僅供學術性之研究，本人將秉持研究倫理，以匿名的方式呈現，在訪談過程，為讓本研究能順利進行且將您的看法忠實的記錄，會使用錄音設備，俾便於訪問後轉譯成訪談稿。

您的寶貴經驗分享，對本研究非常重要且具影響價值，本人誠心邀請您參與我的訪談，如蒙惠允，將另以電話與您協調訪談時間及地點，再次感謝您的協助與支持，隨函附上本研究訪談大綱。

順頌時祺

指導教授：孫本初 博士

研 究 生：邱錦城

電 話：0911317600

Email：eastoa@mail.moj.gov.tw

訪談大綱

- (1) 請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？
- (2) 請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？
- (3) 請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？
- (4) 請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？
- (5) 請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？
- (6) 請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？
- (7) 請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？
- (8) 請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？
- (9) 請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？
- (10) 請問您認為有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？
- (11) 請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？
- (12) 其他意見或建議。

問卷結束，再次感謝您接受這次訪談。

說明：

一、由於個人在社會的不同群體中所處地位的不同，往往需要同時扮演多重的角色，當這些角色與個人期望發生衝突，無法取得一致時，就會出現角色衝突。

根據凱恩（Robert L. Kahn）等人之研究，其定義衝突為：同時產生兩種（或以上）壓力，順從一方，將很難順從另一方，並將「角色衝突」分為下列四種：

- 1.角色傳送者本身衝突（intrasender conflict）：如角色傳送者所要求接收者做的事或期望，朝令夕改，今天和明天不一樣，將使接收者無所適從。
- 2.角色傳送者間的衝突（intersender conflict）：如領班面對上級與工人間的不一致期望所產生的衝突。
- 3.角色間衝突（interrole conflict）：一個人有二種以上角色，而期望不一致時所產生的衝突。如企業總裁角色應參加社教活動提升企業形象，但他的父親角色被期望應多在家陪小孩。
- 4.角色內衝突（intrarole conflict）：如管理者被迫參加聯合定價與其倫理標準間之衝突。

二、Vansell, Brief 和 Schuler 等人則根據 Kahn 的角色衝突理論提出一套完整的角色衝突模式（A model of the Role Episode）作為分析角色衝突的基礎；此模式係在說明一個組織情境中，人與人之間在某時段內交互作用的過程。而在整個動態的互動模式中，有三種因素會影響彼此的互動過程，這三個主要因素分別為

- 1.組織因素：組織結構、組織中的職位、角色的要求、物理環境以及組織的措施。
- 2.個人因素：包括個人的地位、價值、教育背景、年齡、性別、服務年資等。
- 3.人際關係因素：指角色決定者與角色扮演者之間互動的關係，包括溝通模式、互動次數、回饋、角色決定者對角色行為者的重要性、參與、回饋與可見度。

附錄二：訪談紀錄

受訪者：A 時間：99.02.04 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：我們會計人員就是一個機關幕僚的角色，在協助機關做好預算控管的工作，和機關業務單位還是有些不一樣，但是最終都在達成機關的使命和首長的施政目標，我們的工作除了剛剛說的預算控管外，依據會計法95條規定，我們也有內部審核的責任，目的也在健全財務秩序，使國家預算能合法且有效能的支用，這些都是我們會計人員設置的功能。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：我個人認為組織因素不盡然就會造成會計人員角色衝突，組織因素我想包括有組織成員和因任務特性等因素形塑而成的文化等，不管如何，如果能有良好溝通和良性互動，再加上個人情緒管理能做好的話，應該是可以避免組織因素形成的衝突。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：每一種工作的分配和職務的賦予都會使人產生壓力，尤其在工作質量上如果負荷過重，在日常工作中可能會造成個人情緒不良，進而造成衝突。例如上級要求我們要查填的各項表報或調查表，常常早上傳來電子郵件，要求下班前要回傳結果，那麼一整天我們可能就別做其它的事了，必須最優先處理上級要求的事情，我只是舉出一個例子，當這種情形愈來愈多時，人總會情緒不良，若再加上言語間有磨擦，那衝突可能就會發生。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：我個人的經驗認為所謂的人際因素上，在和長官及同仁的溝通模式及互動次數多寡都有可能對我們會計人員的角色衝突有所影響，溝通及互動少彼此瞭解的機會自然少，溝通方式也有很多種，有些事不要在公開場合或在會議中談的，就必須要等會議結束或私下場合來協調和溝通，這樣反而比較有效果，我總認為人是群居的動物，不管是工作的職場伙伴或家庭成員，大家相處就是要互相體諒和幫忙，而平常就是多互動和溝通，許多不瞭解的事，不明白的規定，可以透過這些時機把它澄清和取得共識。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：個人因素是會造成會計人員角色衝突，有些人在個人性格上就是較難與人溝通，只想自己說的算，別人的就是錯的，比較不願服輸，另外個人本位主義較重的人也比較容易和人發生衝突，一切站在自己的立場上來看問題，有時是會失真的，每個人都會有不同個性和性格，有的內向，有的外向，有的隨

和，有的就讓人難以親近，所以個人因素的不同，自然使會計人員角色衝突的發生亦有所不同。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：我認為是角色間衝突和角色內衝突，先談角色間衝突，我們雖然是一條鞭，派令是由主計長或會計長發的，但畢竟是在機關服務上班，就如前面所述的角色，我們是機關的幕僚，有時主計處轉來一些法令，或審計部的一些查核缺失，我們都知道機關有機關的困擾，除非別有居心的首長，否則我們都會盡量協助機關來解決問題，有時有點兩難啦！這應該就是所謂角色間的衝突吧！延續來談，爲了協助機關解決問題，我們真的必須衡酌，說真的有時候心裡會蠻衝突的，我想那應該是算角色內的衝突吧？

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：依照我自己的經驗，首長和業務單位、幕僚單位都會，其中又以幕僚單位的總務單位最常發生，可能是業務上的接觸較多吧！首長有的較積極要績效，要成果，常常就需要用到錢，偏偏有些錢不是隨他高興要花多少就花多少，難免我們提示一下不同的意見，可能有少數的首長就會不高興，當然多數還是會接受啦！另外業務單位或總務單位有些同仁就是對會計室的意見有很多「意見」，不過有趣的是，他們卻又喜歡把有的沒的都簽會會計室，好像不會一下就不放心，我們有意見，他們又不高興，有些實在不必簽會，只要他們自己依業管相關規定去做就好了，他們就是要會一下，好像這樣才保險。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：會造成影響，請問跟機關發生衝突，每天上班還是要跟這些人見面，你說心理做何感想，自己心理會不痛快，有時真的很悶，明明自己沒有錯，但就是覺得不舒服，不過現在的我比較能釋懷了，凡事盡力即可，其它的就管他了，畢竟日子總是要過的。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：機關一定會受到影響，業務不會順利的啦！首長有時就必須多花時間在溝通上，同仁之間也一樣，如果兩方又有情緒性的反應，那真的對機關就會造成傷害了。

十、請問您認為有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：方式有很多，但依我自己的經驗，我是會找出相關的法令和規定，請機關首長支持，如果是業務單位的問題，首長支持了，問題也就解決了，如果是首長的問題，更應該勇敢的去面對，我相信現在大部分的首長如果我們能找出

法令和規定，他們都會照規定來做的。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：23 年

十二、其他意見或建議。

答：無



受訪者：B 時間：98.12.28 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：我認為就是一個獨立、超然的角色。然後管控機關預算、使國家預算能合法合理支用、避免奢侈浪費、把錢用在該用的地方、甚至是錢要用在刀口上。現在政府財政很困難，我們會計人員更應該在這方面有所作為，就是要把政府預算用所當用，不要有浪費和無效益的情形發生。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：我認為是一個組織的文化、因為政府給了會計人員一個獨立、超然的角色，就是希望我們在機關執行職務時能避免掉一些無謂的干擾，但機關會希望你融入機關裡面，說真的我們也很希望能融入，誰不希望工作環境大家像一家人一樣，但每個矯正機關文化也不盡相同，有些就是對預算執行和財務控管比較薄弱，總務單位一直相沿成習的執行各項工作，但這些所謂的「沿例辦理」可能和我們所認知的規定是不相符的，但我們會計人員為了工作和融入機關組織，必須和這些機關同仁要打成一片。另外就是我們因為職責所在，對攸關的預算和財務工作品質會要求較高，但機關同仁在這方面的認知可能較不足，所以有時必須睜隻眼閉隻眼。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：制度設計上我們必須負責內部審核工作和我們的財務責任是最主要的，我們總認為對各項預算及財務方面的審核我們是形式和程序上的審核，但是一般社會大眾或外部的審計人員及司法檢調人員可能並不如此認為，所以當機關發生財務弊端時，我們會發現有些會計人員也會被連帶捲進去甚至受處分，我們會質疑為什麼我們會有這些責任存在，形式和程序要到什麼樣的程度才是夠？我們會計人員真的有那個能力、時間和本事做到完全的審核嗎？這些事情行政機關和司法機關怎麼看？意見有一致嗎？退回來講，司法機關自己的看法都可能無法一致，而業務承辦人可能到了檢調機關最常講的就是這個案子我們會計人員已經蓋過章了，把會計人員當擋箭牌。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：在我的工作經驗中發現，有些同仁會跟會計同仁示好或想當朋友，其實是想讓自己得到某些方便從中獲得工作上的便利，而無真實感情存在。我們都會想讓自己的人際關係能好一點，所以也願意跟大家互動或溝通，也希望大家除了是同事以外也能當好朋友，這樣的話協調事情也比較方便，但就像前面講的，發現別人只是想利用彼此的交情，有時真的很傷人，不過這是少數，大多數人都不是如此，但只要有一次或二次，心理就很受傷。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：個人對工作的心理和態度上認知會造成會計人員角色衝突，我相信大多數的會計人員心理也想和機關好好相處，但為了自己的升遷和長官的評價，可能心理上會要求自己執行上級會計機構的要求，嚴格執行一些規定，不要到時候有任何的狀況發生，或有一些績效來交差，如此就無可避免的會產生衝突。另外在態度上如果不能抱著服務的心態也會讓工作陷入困境，服務的心態講起來簡單做起來真的要花點心思，而且最重要是要持之以恆，融入日常工作中。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：主計法規要求我們遵循一些規定，但機關首長為了行政需要，或他的一些行政作為，會認為一些會計法規對他們來說是綁手綁腳，甚至是阻礙行政，所以會計人員會被批評是絆腳石，會計人員處在這種狀況真的很難為，常常為了配合首長的施政作為，而調整自己的一些原來堅持。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：上級機關包括我們法務部會計處和機關長官都會，有時候矯正司循他們的業管系統下了一些調查表或規定，也不知道有沒有在部裡作業時先會知會計處，或會計處的長官沒有注意到，這些調查表或統計表就是要各矯正機關會計人員蓋個章，我有時候看個老半天，實在不知道用意何在，似乎這樣他們會比較安心，但真的有這個必要嗎？影響行政效率罷了。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：會感到很沮喪，有時會覺的不值得，自己也是為了公事，也希望同仁都能不要觸犯法令和相關規定，但別人在當下似乎都不這麼想，講自私一點，他們出了事，我們也負有內部審核責任，所以有時心情會很差。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：會造成一些影響，這種情形是一定的，機關在運作，其中有一些環節出了問題，不管是我們會計人員和機關首長或是其他同仁都一樣，工作會受影響的，這種不好的情況可能要一直到這個會計人員調到別機關才能獲得改善。

十、請問您認為有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：首先是找出相關法令規定來說服對方，但這有時也要看狀況，這只適用於願意遵循法令的機關，對不想遵循法令的機關，只想偷機者是沒用的，反而困擾。另外我也會找首長溝通，但有時也沒什麼用，因為這些事常常就是他明

示或暗示業務單位做的，另外也可以找其他主會計先進和他們討論，多和同仁溝通，最後也可以去上一些加強人際關係的課程來增強自己的溝通能力。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：14 年

十二、其他意見或建議。

答：我們會計人員自己要團結，這種團結不是在搞小團體，而是互相支持鼓勵和打氣，佐理人員要支持主任，主任則要關照佐理人員，職務雖然有別，但我們面對的法令和環境卻是一樣的，在機關中我們人數很少，可是有時面對的壓力真的很大，大家要共同努力，彼此打氣。最後我還有一點看法，在審計學裡面有談到所謂的「購買會計原則」，意思就是公司企業會用同意自己公司會計處理原則的會計師，而不願意聘請不同意自己公司會計處理原則的會計師。我們政府機關真的不能這樣，主計系統的各級長官和同仁更不能有這樣的觀念，否則那個機關一定會出狀況的，一條鞭制度的用意也是在避免如此，希望從上到下的政府會計人員都能有為有守，堅持正確的原則。



受訪者：C 時間：99.01.21 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：協助機關會計歲計工作的執行，達到計劃預算的功能。進一步來說就是把機關會計帳務管好，內部審核工作做好，預算執行管好，不要透支也不要有違法支用情事發生。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：組織成員對我們的認知會造成會計人員的角色衝突，其緣由還是在我們的一條鞭制度，一條鞭制度有利也有弊，在人事上有自己獨立一套的管轄權，是比較不會受到干擾，可以很超然的把自己的工作做好，但有些組織成員就會把我們會計人員當外人看。其它像組織成員的法令素養和素質也是，有些人就是不願照你講的去做，我們跟他說這樣做才對，他會問為什麼？我們就會告訴他這是規定，法令就是這樣規定，規定就是如此，尤其是新進一些人員，有時真的很火。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：制度的設計我們的工作就是負責內部審核，在人事和工作性質上就是一條鞭的設計，我相信這些有它的道理存在，這個制度的設計就是讓我們去做把關的工作，制度的因素例如超然獨立的一條鞭制度問題我認為影響較小，最主要的是人際因素，這是造成角色衝突的主要因素。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：人的因素，人和的因素，科室間為什麼有的好溝通有的不好溝通，有的機關總務科好溝通有的就不好溝通，我們拿我們的法令，他們認為那是你們的法令，語言上就很難溝通，有的願意接受，有的就不願意接受。所以我會認為超然獨立的一條鞭制度問題較小，最主要是人際因素，它是造成會計人員角色衝突的主要因素。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：個人法令素養最重要，我們會計人員對自己的法令和相關規定一定要熟稔，才能去協助機關合法及合規的支用預算，這些需要時間和自己的用心，我曾見過一些主計前輩對法令的搜集和整理實在是很用心，現在有網路了，行政院主計處在主計網也有主計論壇的設立，讓有問題的會計同仁都可以上去發問，也會有人熱心的解答或提供自己的經驗，但前提還是我們自己要用心，如果你都不上去發問，也不去研讀法令，只憑自己的感覺走，那麼在業務上就會跟人家常常發生衝突。

還有有時我們對業務單位的簽文還沒看完，一看到問題就要人家拿回去改，回來了繼續看又發現錯誤又請人家改，業務單位當然會不高興，沒有一次跟人家講清楚，我想這應該也屬個人因素，個人的工作方法。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：我常說會計人員面對的問題真的是沒解，如果以這個問題來看，我以例子來說好了，機關長官的的衝突較大，常常他希望我們這樣做，有時是不合規定的，但我們又必須想辦法以一種合規定的方式來幫他們解決問題，但有些問題不是轉個彎就能解決的，這個時候我們是機關成員還是要超然獨立，我都想請問你如何選擇了，當然最後還是要看問題來解決，真要獨立到被別人孤立，那也沒辦法，總不能做違法的事吧。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：就是機關長官，剛剛我提到的情形就是最好的說明，其次是幕僚單位的總務科和人事室，尤其是總務單位，業務科在監所除了作業科以外接觸較不多，所以衝突情形較少，當然還是會有可能發生，總務因為跟我們會計室接觸的機會實在很多，發生衝突的機會自然較多，其它的我看不出有會讓我們矯正機關會計人員發生角色衝突的理由。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：當然會啊！自己也會有壓力，有時還會變成除了公事外，老死不相往來的情況，這種情形可能要到當事雙方的一方調走或離職才會解決，在這過程中雙方一定都不好過的，像我自己就會心情很差。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：應該會，機關成員有了衝突，對機關當然是會有影響，工作上或業務上溝通如果有問題那績效怎麼會好，完成的品質也一定會打折扣的，對機關會造成傷害，這是大家都不願意見到的。

十、請問您認為有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：勇敢面對，不要逃避，面對面溝通，對方接不接受是一回事，但要去面對，不要逃避，因為問題既然發生了就必須解決，否則問題一直存在，甚至衍生更多的問題，我的做法是如果是業務單位的問題我找首長，如果是首長的問題，我就直接去面對，把法令和規定告訴他，接不接受是一回事，到最後我們該表達的還是要表達，如果他敢白紙黑字批上去，就自己去承擔後果。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：15 年

十二、其他意見或建議。

答：會計人員不要怕長官，自己法令要熟，規定要翻要看，該面對的就勇敢的去面對，從長遠來看這不只保護自己也保護同仁。



受訪者：D 時間：99.01.18 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：我認為可以從幾個方向來談，第一是預算經費的收支控管，第二是內部審核，第三是屬於監標監驗範疇，最後就是提供機關有關財務方面有效利用的建議。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：組織文化有可能，一個組織的文化會形成一種工作習慣和風氣，如果是願意按規定辦事，對會計人員的意見也願意尊重的機關，自然會計人員的角色衝突就會較少，人員素質也會，素質高對相關法令較願意去學習也就會較明白，素質低則對法令較不願意學習自然較無法明白，相對的會計業務亦較難推展。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：一條鞭制度是一個重要造成衝突的因素，例如我們的考績和休假都必須要經過機關首長（雖然考績只是初評），自然有些事就必須牽就機關首長，再如有些我認為不合法令的東西或審計單位曾提出糾正或剔除事項，爲了生存在這環境，免使自己陷於不利的環境，我要想辦法去導正或修正，過程自然會有所衝突，所以這當然會是一個衝突因素。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：溝通方式會造成，例如我們審核憑證若見解和當事人不相一致，我們是專業但其他單位人員不是，標準及認定不一，若再加上溝通上彼此有問題，自然會造成衝突。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：許多同仁常會有垢病也可以說批評，有些會計規定非列舉性的，一般都會用通案性的方式來規定，概括性的來處理，造成不同的會計人員可能有不同的看法，張三可以李四卻不可以，所以會計人員若能拿出較具體的法令規定，較能說服同仁接受。所以法令素養是一個很重要的因素，如果是要會計人員來說可以或不可以似乎又逾越了會計人員的本份。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：我以我們的作業基金來講，爲了作業績效，必須檢討一些措施，降低成本或增加收入，有時機關首長爲了達到目的和績效，這可能對他們的升遷很重要，但可能是跟相關規定不符，以實例來談，我們首長曾經檢討作業基金委外的工作人員保險費可否從公務預算支應，基於職責我建議不宜，但機關首長就不高興認為我們是絆腳石，還有一些首長爲了搞好人際關係或討好同仁，美

其名爲照顧同仁，但一些所謂的福利措施都是不符規定的，我們提出建言，就會造成首長不悅，說真的會計人員壓力蠻重的。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：會計處長官會給我們壓力，我知道會計處長官也有他們的壓力存在，例如便當是否要簽名，我們基層會計人員有些作法是爲了健全財務秩序，有了名冊可以控管便當不會亂用，例如買酒他同意，但我們基層可能不會認同，審計和主計處可能也不會認同，八八水災也是，例如收容人到外面救災，可以用業務費支他們的便當嗎？收容人有他們的給養費，預算法規定不得於預算外動用預算，但現在業務費似乎又包山包海，每一個會計人員見解又不見得一樣，當然機關長官或同仁也會質疑，上面長官會說某某主任說可以，你爲什麼不可以，你沒有擔當，我們沒有災害準備金或第二預備金，所以我認爲這是有問題的。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：這是一定會的，心理會不舒服啊！畢竟每天要跟同仁或長官相處，會有很大的壓力，長官同仁的不諒解是最大的壓力來源，我常想如果能拿掉內部審核工作，會計業務會相對單純。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：這也是會的，會計人員專業若不足，自然會與機關發生衝突。而所謂的專業除了本身會計的相關法規以外，對於其他的業務法規也必須有所瞭解和認知，簡單的說只要牽涉到錢的都要去搞清楚。

十、請問您認爲有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：依據法令，要有所本，有所依據，另外就是找出問題癥結，多溝通協調。請教其他先進同仁。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：22 年。

十二、其他意見或建議。

答：無

受訪者：E 時間：99.02.02 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：就是機關財務守門員的角色，財務方面不只包括支出也包括是否符合效益，就是守門員的角色。我要強調不是在守對方，而是更積極的協助同仁合法支用預算。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：組織成員當然包括業務單位成員對我們會計人員在組織的設置功能認知是否清楚，在現在多元的工作情形下，我們除了防弊以外，也希望能更積極的協助同仁明白自己的財務責任，讓不管是支用或其它，只要有關財務方面的部分，都能讓同仁有所體認和瞭解。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：我覺的一條鞭的中立和超然比較容易造成我們的角色衝突，機關同仁會認為我們的調動不是由機關辦理，我們不是他們的人，同仁和首長的認知，我們就像養子養女一樣，親身父母在法務部會計處，如果相處又沒有很融洽，就會產生對立。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：人與人還是要相處，多溝通多互動絕對有幫助，大家多接觸自然會互相有一定的瞭解，衝突就會減少，相處久了，他們明白了我們的角色，就會減少衝突。所以我認為人際方面很重要。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：我們會計人員自己的觀念和專業素養和專業服務態度是最重要的，剛開始同仁或許會不明白我們的角色和工作，但久了就能明白。但我們對自己的角色和工作一定要認知清楚，平常一定要多充實自己，無論在專業的法令，或是其它業務單位的法令皆然，另外就是服務態度，我們要抱著服務的態度來面對自己的工作和同仁，才能得到首長和同仁的尊重及支持。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：比較容易碰到的是我們上級不管是行政院主計處或會計處、機關長官或同仁對我們的期望會不一致，機關當然希望我們能盡量配合業務推行，所以有時候因為我們人在機關對情況比較瞭解，也知道所碰到的實際困難，為了配合前述種種情形，有時不得不同意一些可能跟自己所認知的法令規章或有未盡相符的情形。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：就是我們的機關同仁，包括一般幕僚人員，首長的理念會加諸在業務單位，他是目標導向的，所以在執行面就是業務單位。而幕僚人員爲了協助業務單位達成這些目標有一些計劃作法如果牽涉到經費的部份，當然就會成爲我們角色衝突的來源。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：這是絕對會的，心理會不舒服，我們會計人員在機關人數都不多，我們的守門員角色發生了衝突，心理一定會不舒服，也就影響到工作。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：這一定會，如果會計人員與派駐機關發生衝突，機關的運作自然會受影響，其實不管是那個職務都一樣，只要有了衝突就一定會對機關造成影響。

十、請問您認爲有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：就是要提出自己專業法令規章的，可能不同機關因爲屬性差異而有不同的作法和法令，但基本法令應是一樣的，我認爲提昇自己是最重要的，增進自己對法令的熟稔度，馬上能面對，馬上能解決，自然能得到長官和同仁的尊重。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：19 年。

十二、其他意見或建議。

答：大家一起努力吧！我們要有到這機關是來服務的基本心態，這也是公務人員的基本原則，會計人員要認清自己的角色，把自己專業及本職學能做好，不要想一味的討好或想所有同仁能喜歡我們，我們的角色就是守門員的角色，盡好自己的本份，工作上多溝通，以服務的心態度來面對，這是我的看法。

受訪者：F 時間：99.01.30 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：如果從大的方向來看，我們會計人員所做的工作是政府財務活動的規範與記載，所以它的角色必須超然，才能提供公正客觀且確實的資訊。這個所謂財務活動的規範如果從實際執行層面的我們來看就是機關預算控管和內部審核，目的在使政府部門能合法合規支用預算，並進而使國家預算能發揮最大效益，避免浪費和不經濟的支出。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：組織成員的素質很重要，有些人對法令就是不在意，只想方便最好是都照自己的方法來，有時候真的會被氣到吐血，矯正系統對會計人員基本上是尊重的，所以在組織文化上我認為是較尊重會計人員，比以前我在地方和其它機關來的尊重，另外對於組織的大小我認為也多少會造成我們會計人員角色衝突，我這樣講不知道對不對，如果在大的監所，我相信狀況會比較多，一些業務也會比較複雜和特別，有些小監所不會發生的事，在大監所因為人多就有可能會發生，因為狀況多難免就會有事情產生，事情多如果法令規定有可遵循也就罷了，偏偏許多問題規定又不明確或沒有規定，那要解決這些問題就有得「喬」了，這過程就會造成會計人員的衝突存在。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：我們的一條鞭設計的制度是角色衝突根源，我個人認為它的設計基本上來說是好的，但真的放到實際執行的我們會面臨衝突，尤其是台灣現在的政治環境，在中央機關可能還好，首長很多也是事務官，但是如果在地方機關，首長是民選的，他們會認為我的機關裡面有人不是我派任的，考績也不歸我打，感覺就會有點奇怪，我們既是機關幕僚也是上級主、會計機關派來的會計人員，就像我的派令還是行政院主計長的派令，這種制度設計我是贊成，但相對的就會有一些矛盾存在，如何去克服，我想上級主計機關應該都會在核派主辦會計時先跟機關首長溝通吧？而新到任的主辦人員也必須用自己的實際表現和協調溝通和建立信任和工作關係。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：我們的ebas主計網對一些主辦會計人員的職務尤其是薦任九等以上的，在資格條件欄都會有一點叫做「溝通協調能力」，我認為這就是人際因素，會做事也要會做人，否則一天到晚機關首長到會計長那裡告狀，增加會計處長官的困擾，所以要多溝通，其中當然要注意時間點和技巧，這要各人自行去領悟和體會。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：個人因素可說包山包海，有些人個性較圓融，有些較衝，有些內向，有些外向，這都會影響會計人員的角色衝突，另外有人只會蓋白章，討好機關首長和同仁，真是一樣米養百樣人，還有每個人對法令的熟稔程度不一，有人會較認真看法令規定，有人會不在意，不一而足啦！

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：我看較常見的是我們既是機關幕僚又要執行內部審核工作，這種類型的衝突是我工作經驗較常碰到的情況，剛剛前面我有提到過，我們是機關的幕僚，理論上我們是應該服從首長的命令，首長有時為了機關的任務或績效有他的壓力存在，這時候我們既是機關幕僚角色，為了協助協助機關任務之遂行，對一些情況就常會有一些衝突。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：如果說以來源來看的話，我想應該是首長吧！雖然矯正機關的首長也是事務官，一般都會尊重會計人員的意見，但也有極少數想自己搞自己的，如果會計人員有不符他的意見或不順他老人家的心意，那衝突就來了，以前不是常有些主辦會計被告到會計長那裡嗎？如果我們會計人員是錯的就罷了，偏偏有些話可能到了會計長那裡都變了樣，所陳述的狀況也變了，另外機關內的總務科也是會計人員發生角色衝突的來源，畢竟總務科跟我們會計室業務太密切了，每天都會接觸，所以衝突就很難免。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：這我想是百分之百肯定的，我自己雖然已經幹了二十五年的會計人員了，有時候碰到一些狀況還是心中會很不爽啊！但是事情總要進行，總不能什麼都擺一邊不管了，心中會不爽，情緒會低落，但自己要很快調整過來，否則會計處派我們來幹嘛？國家是付我們薪水的，該面對的還是要面對，自己要努力調整自己，不要陷入一直的情緒低潮中，要很快的走出來，面對它、然後處理它，最後是放下它，最重要的是從中學到經驗，下次就能避免發生，這也是我常跟我辦公室同仁共勉的。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：這個問題我想也是百分之百肯定的，當會計人員與機關任何人發生衝突一定會對機關造成影響，就像一部機器一樣，每個螺絲或者每個部位發生了問題，運作也會不再那麼順暢，自然機關也是如此，每個個人或部門發生了問題，氣氛不好，業務推行也會不順利，一件事可能需要多花好幾倍的時間轉好幾

個彎才能把事情辦好，做事會很沒有效率，而機關首長一定也會很頭痛的。

十、請問您認為有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：首先自己功力要強，也就是法令要嫻熟，一些規定和行政命令要熟讀，另外同仁和首長也是要教育的，他們畢竟不是會計人員，我們不能期望他們會完全明白和瞭解我們的語言和工作，只有透過溝通，持續不斷的溝通，讓他們明白我們是在協助不是在刁難，如果遇到冥頑不靈，只好在會辦公示中白紙黑字了，好笑的是只要形諸文字，常常他們反而會縮回去，那表示什麼？他們自己心中也知道這是不對的，但以後就打壞感情了，彼此可能就說再見了，但依法行政本是公務人員天經地義應為的，我們不能打迷糊仗，很多人就是打迷糊仗打到法院，然後就打到監獄去了。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：25 年

十二、其他意見或建議。

答：許多人總把會計看成是保守、古板，成天在數字堆中打轉的工作，現代會計人員應該要有更積極的心態，以數字協助機關做好管理的工作，如果說我們是機關成功的幕後推手並不為過，掌聲是業務單位的，我們真的要耐得住寂寞，以前我在地方機關面對的問題更多更複雜，矯正機關相對單純許多，有時候我會想如果有一天政府機關沒有了主計人員，以台灣現在的情況，財政狀況會變成如何？每個團體一定都要有一些角色來對一些失控的情形踩煞車，我們就是在做這樣的工作。

受訪者：G 時間：99.01.30 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：如果是依據會計法95條規定，我們會計人員負有內部審核職權，而這個工作角色必須超然，另外我們還有使機關預算能合法支用的監督責任，也就是必須使機關的財務行為能合法運作，讓行政機關除了任務的達成外也必須考量到合法及合規定，如果說是把關的人，應該也不為過，所以我認為我們就是財務的把關者，最終目的在使政府部門確實依照立法部門的決議，合法支用預算，能用在該用的地方，避免浪費。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：組織規模大小我想會造成會計人員的角色衝突可能性發生，我去開會研習時有時聽到其它大監所的會計同仁談到一些他們家的問題，有些對我們來說真的很不可思議，人多問題相對就會多，交互的行為也會更複雜，如果加上機關原先對一些相關的財務支用流程沒有建立一套良好的流程，每個人都只想自己方便，那會計人員就會比較辛苦，衝突也會發生，若再加上首長不支持，那真的會很累。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：我們的一條鞭設計的制度應該是角色衝突原因，原先設計的高深理由我不是很清楚，但一定有它的道理存在，但是這個制度就會造成機關的人看我們就像外人一樣，我是已經在機關快二十年了，所以感覺比較沒有一開始那麼嚴重。另外我們是專業幕僚，和一般行政的一般幕僚或業務單位還是有點不一樣，機關要支用預算或牽涉到會計相關業務就會問我們的意見，我們的意見如果跟機關或首長的目的不一樣，那衝突就會發生。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：人際關係好的人衝突自然較不會發生，一個人際關係好的人他一定會很容易跟人相處，願意去跟人溝通，態度不卑不亢，例如我跟過很多主任，有的就比較願意跟首長接觸，有的就會避開，我們佐理人員是可以不跟首長接觸，但主任是主管如果這樣的話就不是很好，有時主任會要我們直接跟業務單位承辦人談，那就是我們的協調工作了，不過我們機關的承辦人可能是在這裡待久了，只要跟他們說他們都會配合。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：個人因素應該包括很多，這個個人如果是主任，可能講的話別人比較會接受，所以還是有個人職務的差異性，另外有些人態度就是比較強硬，性格上不容

易妥協。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：我們會計人員是機關專業幕僚，內部審核又是我們的工作之一，照道理我們在機關受機關首長指揮，要服從首長的命令，首長交待業務單位並不見得會告訴我們，原因我們不見得清楚，爲了機關的使命或者首長的績效，承辦單位有他的壓力在，爲了協助機關任務之達成，是不是就要配合業務單位，這時若有一些不同意見就可能會發生衝突。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：角色衝突的來源依我看是首長和總務科、技訓科，首長這方面是主任的問題，我們佐理人員應該碰到的是業務單位或幕僚單位的承辦人員，一般因爲我們是負責審核的第一關，有問題簡單的就直接跟當事人講，比較複雜的說真的主任一般都會先把狀況跟我說，我只要大概看過就可以蓋章了，如果真的還有一些特殊的案子，我找承辦人他沒有辦法解釋清楚，我會先請教主任，他會依據他所瞭解的給我意見，然後我再去跟承辦人談，如果還是沒辦法，那只有請主任出馬了，所以我的壓力就到這裡，我碰到的主任都很支持我們，還沒有主任給我壓力的情形發生。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：當然會，我已經做了二十幾年了，公職工作就是一個會計工作，以前來這裡的前幾年跟機關同仁不熟悉時，還會吵架，上班看到對方彼此都不打招呼，不過現大家都熟了，有事情講一講就好了，所以我的經驗是會對個人造成影響，請問跟人發生衝突心裡會好受嗎？但現在我沒有再碰到這種情形，大家熟了，事情該怎麼做也都清楚，就怕老的退了換一些新人，要從頭教，願意學的還好，不願學的那磨合時間就會比較長。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：當然也會，當會計人員與機關首長或承辦人發生衝突一定會對機關造成影響，機關業務的推行任何一個部門都很重要，我知道有一個監所的前會計主任和其它業務單位的主管處的不好，首長就很頭大，如果彼此對對方的業務又再扯後腿的話，那對機關真的就是傷害。

十、請問您認爲有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：最基本的是我們會計人員的對相關法令要熟悉，遇到問題也可以打電話請教其它機關的會計同仁，不要光憑感覺在做自己的，多和主任討論，如果有意見也要在會計室形成共識，不要對外有不同的聲音，最後是要加強溝通能力，

如果這些都無效的話，那也只有在公文會簽上表達不同意見了，公務人員還是要依法行政。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：21 年

十二、其他意見或建議。

答：會計人員要多接觸新知，無論是自己的專業也好，包括電腦使用的能力及其它公務行政所需的技能都要隨時進修和學習，無論如何就是不要搞自閉，那會日漸退步，跟不上時代的腳步，也會讓人看不起。



受訪者：H 時間：99.02.04 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：以客觀、公正、中立的態度依據法律規定來執行我們的工作。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：工作是人在推動，組織間人與人之間的問題最大，組織中每個人對工作上的認知不同，組織成員對我們會計人員的工作角色和功能可能也會有所認知不同，我們會計人員必須要有堅定的態度跟柔軟的身段來面對。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：這些如有職掌的問題，我想我無法回答，而我們的工作內部審核方面，我認為不會造成這些問題。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：人際因素是絕對會的，我前面有提到人與人的問題最大，如果我們溝通順暢，互動佳，那衝突自然能避免。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：性格問題每個人不同，我想可以不去談它，因為那是必然的，我想溝通和主管的領導是重要的，我們的工作是讓對方接受，這是最重要的，讓對方能夠接受，我們的工作才是成功。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：會有角色間衝突，和角色內衝突，其實這是一併的，我既是和他們同事，又要和他們就一些業務有所要求，角色間衝突自然會發生，另外有時他們會有遇到困難，這也是長官交辦或為了機關業務，我們也必須幫他們解決，就會有角色內的衝突發生。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：同仁有時會讓我們有角色衝突的情形發生，我所謂的同仁包括業務單位及幕僚科室，業務愈密切的，接觸愈頻繁的，使我們會計人員發生角色衝突的機會就愈大，長官和主任都不會給我這些問題，主任反而都會支持我們。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：講實在話在衝突當下，心情一定會不好，沒有人會好的。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：對個人造成影響當然就會對機關造成影響，尤其是如果把這種情緒帶到工作上，有不正當的刁難等情形發生那就更不好了。

十、請問您認為有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：耐心溝通，我一直強調就是溝通沒有別的方式，大家多溝通，自然會有一個結果出來。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：29 年

十二、其他意見或建議。

答：無



受訪者：I 時間：99.01.22 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：預算控制的功能，我們的角色就是在使政府部門的預算能依法依規定來支用，不浪費、用所當用，否則人民辛苦的納稅錢會莫名或無效率的被花掉。

另外就是依採購法規定辦理監標監驗工作，這個工作在我們矯正機關一般是主辦會計在做，但我想應該也是我們的功能之一，監督機關採購工作的程序是否依採購法相關作業流程來進行，以符公平、公正、公開原則。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：我認為機關組織內部是否建立一套標準作業程序很重要，當然遇到特殊情形也要有一個流程來解決，我知道有一些會計主任到一個機關會建立一套適合該機關的會計作業流程，當然這些必須考量到許多因素和細節，也牽涉到這個機關的習性，也可以說是文化啦！我看這些機關也就是組織因素都會造成會計人員角色衝突。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：我們常聽到人家說，制度設計無所謂好壞，但看執行的人。一條鞭的設計和內部審核工作是造成我們會計人員角色衝突的主要制度因素，一條鞭的設計使我們跟業務單位不太一樣，我感覺他們好像沒辦法把我們真正的當自己人，而內部審核工作又逼的我們要去當壞人，如果拿掉內部審核工作我們會計工作就單純多了，不過大概沒有其它公務員願意來接這個工作。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：會計人員要會做人也要會做事，現在大家都要富溝通協調能力，講的應該就是人際關係要好，同樣的請同仁協助配合，有的會計人員一講人家就會配合，有的就會被人嫌，可見平常是否搞好彼此關係也很重要，但有時真的要彼此花時間相處，若在一個機關待久了，大家有了瞭解，相信衝突會減少。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：每個人有每個人的個性和工作方式，我們會計人員也是一樣的，但最重要的是自己要充實本職學能，個人的本職學能要夠，同仁才會看得起，講的話別人才會信任，工作上也自然能夠配合，所以個人對法規和相關規定要熟悉，我們佐理人員後面雖然還有一個主任，但初審是我們，我的經驗是遇到問題先和主任討論，有時候因為他們跑過比較多機關，而且許多機關的會議他們有直接參加，所以會比較掌握住狀況。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：有時候我們要配合機關解決一些實務上的困難，但往往又必須在一些模糊地帶打轉，我們的角色是內部審核，機關長官和同仁卻是要我們能盡量配合他們的業務，角色自然會有衝突。另外有時業務單位會希望他的這個案子能給會計人員蓋個章，我要強調是「蓋個章」，不是要會計人員在上面簽意見，這就像要我們背書一樣，感覺有些矛盾。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：我認為就是機關同仁，包括業務單位和其它幕僚單位同仁。因為我們佐理人員比較不用直接面對首長或其他長官，所以我感覺會發生角色衝突的來源是其他科室的業務承辦人，但是可能我比較幸運，工作經驗中還沒有碰到同仁就是不配合的情形，有一些較複雜的案子，我們主任都自己去解決了。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：會，情緒會很低落，有時回家還會想這些事，因為我有運動習慣，所以都會去跑步或騎腳踏車，在外面跑一跑，流些汗回來，感覺就好多了。隨著自己工作年資的增加，對一些事也比較有方法和技巧去面對和解決，比較能對事情釋懷。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：一定會的，機關業務推展會不順利，因為見面就會不高興，那麼大家就少見面，少見面代表少溝通，許多事就必須公事公辦。公事公辦並不是壞事，但有時效率會差很多，本來可以十分鐘辦好的事，可能擺了半天才出來，那效率真的就差很多。

十、請問您認為有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：要多溝通和協調，對相關法令尤其是牽涉到個人的部分要利用適當時機宣導，而且我們自己要自愛，如果有牽涉到個人福利或給與核發時，不要對業務單位說不能領，換到自己時就可以領，別人當然會看輕你，以後也不會甩你了，另外法令要熟讀，我們的訓練機會可以再多加強，和人事及統計比我們是弱了一些，在受訓時也可以有機會可以和其它機關同仁交流，會學到不少東西。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：12 年

十二、其他意見或建議。

答：我們的財務相關法令規定有些不合時宜或修訂太慢，中央規定有時當然無法逐一來訂定，但通盤性的規定難道就沒有辦法盡量清楚或明確一點，有時弄

的模模糊糊的，寫說由機關本權責自行依相關規定辦理等字句，這些模模空間就會造成會計人員有的說可以，有的說不可以，那衝突就來了，所以我認為法令規定要明確，另外我們會計人員不要嫌麻煩，有些規定該宣導的就會多宣導，讓同仁習慣或明白相關規定，碰到了他們有熟悉感不會認為你是因人辦事。



受訪者：J 時間：99.01.17 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：應該是管控預算避免超支，協助機關合法的支用預算，財務及財物的內部審核工作，當然其中包括監標及監驗工作。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：機關成員的相處很重要，就是組織成員啦！我們會計人員有時像我要整理憑證送審計部，會請機關同仁配合一些行政前置作業，有時候一開始會發生一些衝突，不過相處久了，大家互相瞭解以後，走過磨合期，就漸入佳境了，最怕就是一些新人，不聽也就罷了還意見一堆，要花很多時間溝通。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：制度上的設計我們就是一條鞭，到底我們機關的人還是行政院主計處或法務部會計處的人，而所謂超然獨立應該是主計機構組織超然於機關之外，二為主計人事的超然，三為主計職責(務)超然，主計人員可超然獨立行使其職務，不受任何影響。但實務上我們在機關要受所在機關長官指揮，又是幕僚，有時難免會跟業務單位起磨擦，如果彼此不互相尊重，業務就很難推行了。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：人際因素需要時間，我的經驗是人還是要相處才能彼此有感情，每天的相處還有許多工作或生活上小事的累積，久了大家彼此習慣和瞭解了，再加上誠心溝通和互動，像我都願意用很誠懇的心和人互動，沒有誰大誰小的問題，都什麼時代了，若沒辦法只有請主任出面了。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：我認為會計人員個人的品性和工作態度很重要，還有所謂的修養也是，我知道有一些會計人員會跟別人大小聲，認為這樣才不會被人壓下去，但這樣不好啦！搞的機關裡面氣氛很不好，主任也很難做人。所以我是認為和氣共事，對大家都是好事。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：有幾種情形，第一種是業務單位有時希望我們提供意見，但如果這個意見會造成他作業上的困擾或麻煩，他又會希望你別寫太多或別管太多（角色傳送者本身的衝突），其次我們是法務部會計處派來的，是機關的人還是會計處的人，有二種角色（角色間衝突），當然會有衝突發生，最後是最難處理的，有時機關一些難處理的問題，主任如果擋不住了，要我們配合，也是會有這種

情形發生（角色內衝突）。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：我認為是總務單位和作業單位，我們每天都會跟他們相處、互動，遇到問題我都會跟主任討論，就算開始意見可能會不一致，但透過討論，找出法令或相關解釋函，最後意見都能有一個共識出來，再把這意見傳達給這些部門。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：這是一定會的，心理會很沈重，畢竟大家每天都在共事，會見面，會影響情緒和工作的。如果狀況一直沒有改變就會有想離開這個機關的念頭。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：大家溝通不良，氣氛不佳，業務一定會受到影響。舉例來說，一個公文會辦到我們會計室，我們簽了意見，長官把承辦單位找去，然後退回去要他們重新再簽，來來回回就會花很多時間，影響行政效率。

十、請問您認為有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：我們會計人員法令一定要嫻熟，不是自己的法令熟，連業務單位尤其是總務單位的更要明白，法令熟了再多溝通和協調自然可以減少會計人員角色衝突，如果還會有衝突，那可能就是個人心態的問題，或成見的關係了。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：20 年。

十二、其他意見或建議。

答：我們會計人員一定要自我充實自己，不能固步自封，不思進取，現在時代一直在進步，跟我們七十幾年剛進來時差太多了，如果工作方法和思考模式還不改變的話就完蛋了，另外我認為會計主任很重要，如果主任很行的話，我們只要把一些例行工作做好就好了，當然我們佐理人員也要支持主任，大家互相幫忙加油，這樣日子好過，業務也能順利推行。

受訪者：K 時間：99.02.02 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：就是編製機關預算及決算，還有審核、控管預算之支用執行，另外還負有內部審核和健全財務秩序等監督監辦的功能，也是一個專業幕僚的角色。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：組織成員對我們會計人員的認知是最重要的，有些組織成員從考試分發進來這個機關就從來沒有離開過，他的工作養成環境就是這樣，我們很難去突破，時間一久變成機關文化，就很難去改變，對我們會計人員的看法就是如此，很難去改變。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：獨立及超然的執行會計工作，這個制度的設計會造成會計人員角色衝突，獨立超然要的是客觀公正，但機關可能會我們當過客或外人，制度設計這樣，要我們去做的工作我覺的有點擋人家做一些事的味道，雖然擋的可能是不對的事，但過程一定會發生角色衝突的問題。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：品性的問題，彼此的互動很重要，互動多了就能溝通、瞭解。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：會計人員個人法令素養和專業能力，個人本位主義也會，有人自己工作做習慣了就不喜歡改變，還有個性也會。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：矯正系統因為比較注重服從，要求常常是一板一眼，有點軍事化的味道存在，如果機關要求會計人員能配合一些事，但卻與規定不符，那會計人員心理就會有衝突。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：法務部會計處和機關同仁會，會計處會常發一下指示給我們，例如一些調查表應該是他們自己處理較妥當，而機關同仁的衝突就在日常一般的工作中。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：會，個人心情會受到影響，對這個機關會有一點失望。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：會，工作會受影響，機關氣氛會不好，團結向心力會流失。

十、請問您認為有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：就是增加自己的專業能力，多溝通和協調，一切按照規定，一切要依法令規章來辦事，有了依據才能避免這些衝突，我們佐理人員可能面對的角色衝突較少，但有些同仁也有可能有了法令還會跟你魯。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：5 年。

十二、其他意見或建議。

答：會計人員真的要提昇自我專業能力，以服務來代替一切，多溝通避免衝突，當可能有衝突情形發生時，就立刻離開現場，避免進一步衝突。



受訪者：L 時間：99.02.25 地點：受訪者辦公室

一、請問您認為會計人員於派駐機關角色功能為何？

答：就是預算控制，還有為了健全財務秩序，還要負責內部審核的工作，如果說我們在機關的定位，有點像是控制閥，不能讓機關的財務支出毫無節制的使用，用自己的錢大家都會斟酌再三，但用公家的錢就會比較大方，是否能當用則用，能省則省，就是我們會計人員的工作。

二、請問您認為那些組織因素會造成會計人員角色衝突？

答：監所組織文化比較封閉和嚴肅，要求的是服從和紀律，這種氛圍和文化我的感覺是對會計人員基本上是尊重的，現在的首長都比較開明和民主，不像以前的首長比較官僚和專制，他需要的就是服從，如果不符他意那就會口出惡言故意刁難，所以我認為組織的文化和習性再加上首長的領導作風會造成會計人員的角色衝突，如果會計人員沒有很好的應對能力就會做的比較辛苦。

三、請問您認為那些制度因素會造成會計人員角色衝突？

答：我一直相信制度的設計一定有它的用意存在，實施以後有人說好也一定有人說壞，我們主計制度超然中立的精神，不受所在機關首長的人事和考績決定，當然依法要受其指揮，但既然是被派在機關，當初為什麼要我們超然中立，簡單的說就是會得罪人，想當好人就不會用這個名詞了，所以這個超然中立的主計制度設計會造成會計人員角色衝突。

四、請問您認為那些人際因素會造成會計人員角色衝突？

答：我們要多交朋友，少製造敵人，人際關係好的人一定不會跟人家有衝突發生也一定會很容易跟人相處，願意和人互動溝通，和同事溝通事情不要讓人有命令的感覺存在，另外有些同仁可能是不錯的，千萬別為了一件事情就否定他，那是不公平的，多參加一些活動，就是機關內的活動，無論是公家辦的或同事主動發起的，能參加就盡量參加，別人也會比較能夠接納我們，遇到事情就會比較好談。

五、請問您認為那些個人因素會造成會計人員角色衝突？

答：個人的修養很重要，講事情就好好的講，不需要大小聲，平常見面也不要不理人，不熟的點個頭，熟的多問候一下，這都是個人可以做到的，遇到有不同意見的地方如果可以的話，我都會親自去跟當事人談，講話的用語和態度很重要，不要讓人有高高在上，是在指導或命令人家的感覺存在，時間久了，關係建立了，業務的推行就會很順利。

六、請問您會計人員發生角色衝突常見的類型有那些？

答：長官在公開場合都會提示一切要依法辦理，要依規定辦理。但有些長官講完以後遇到事情私下還是希望以任務達成爲先，以他的意志完成爲要，這種的角色衝突是一種，再說我們是幕僚，還要負責內部審核，這時候協助機關業務推行本就是我們的工作，但內部審核及財務監督的角色可能會使我們面臨衝突，我們的職責和訓練告訴我們這是不可以的，但如果爲了配合機關的業務推行心理的價值觀和判斷就會衝突和矛盾。

七、請問您會計人員發生角色衝突常見的來源有那些？

答：如果以法務部會計處或機關首長及機關內的單位來看，我認爲首長和機關內的總務單位是一定會，會計主管嗎？我沒有這個感覺，主任畢竟跟我們是同一種體系出來的，所學的功夫一樣，看法大致是不會差太多，會有共識存在的。首長和總務單位因業務產生的衝突就比較會發生，首長有主任會去面對，我們面對的應該就是總務科的承辦人，我前面有說過，一開始或許彼此會有意見不同的地方，但和同仁相處久了，我們機關也不大，大家熟了有事情只要彼此打個招呼就解決了。

八、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對個人造成影響？

答：會，這是當然的，坦白說我還曾經哭過，會很生氣，不想講話，不想去上班，不想看到那個人，心情不好啦！以前有一位主任跟我說，妳認爲妳很生氣，很委屈，那妳知不知道那人可能更難過，她以後案子還是要經過妳，妳找她的機會少，她找妳的機會多，想想也是，後來慢慢接觸比較熟悉以後，狀況就改變了，所以如果發生衝突是會對個人造成影響。

九、請問您當會計人員與派駐機關發生衝突時，是否會對機關造成影響？

答：當然也會，就像前面我說的，當時我們兩人心情都不好，業務都是主任和他們科長談，這樣程序上就不對了，機關運作會不正常，一件事情會花比較多的時間才能完成。

十、請問您認爲有那些方式可以減少會計人員的角色衝突？

答：我認爲我們會計人員還是要與人爲善，多交朋友，少製造敵人。遇到問題除了和主任研究討論以外，也可以請教其它矯正機關的會計同仁，能避免衝突是最好，但如果無法避免要讓它很快的化解掉，不要影響自己的生活和健康，最重要的是不要影響業務的推展。

十一、請問您擔任公務人員（會計人員）的年資？

答：20 年

十二、其他意見或建議。

答：我們會計人員的角色不要想討好任何人，要憑良心來做事，會計處給我們的訓練機會太少了，比人事和統計甚至政風少，現在時代不斷進步，除了專業以外，一些情緒、人際和心理健康的課程處裡應該都能針對符合我們會計人員的需求來設計規劃，讓同仁能有學習和成長的機會，相信對工作一定大有助益。

